

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Marinete Madalena Gonçalves

Avaliação de Desempenho como processo Negocial no âmbito da
Advocacia-Geral da União – AGU

Brasília - DF

2010

Marinete Madalena Gonçalves

**Avaliação de Desempenho como processo Negocial no âmbito da
Advocacia-Geral da União – AGU**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Especialização em
Negociação Coletiva – modalidade a
distância da Universidade Federal do Rio
Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes

Brasília – DF

2010

Marinete Madalena Gonçalves

**Avaliação de Desempenho como processo Negocial no âmbito da Advocacia-Geral da
União – AGU**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao
Curso de Especialização em Negociação Coletiva –
modalidade a distância da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do
título de especialista.

Aprovado em xx de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. – Cristina Amélia Carvalho
(PPGA/EA/UFRGS)
Examinadora

Prof. Dr. – Diogo Joel Demarco (PPGA/EA/UFRGS)
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser o meu Ajudador, por ter me sustentado pelas vezes que tentei desistir, mas o Senhor me levantou e me fez seguir adiante. Obrigada Senhor!!!

Aos tutores pela paciência, dedicação, compreensão e pela força que deu a cada um de nós nos momentos de dificuldades do curso.

Aos Coordenadores do Curso, que foram atenciosos a cada informação solicitada.

Ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade dada aos servidores e o empenho na realização desse brilhante projeto. Espero contribuir sendo multiplicador para os meus colegas onde exerço as minhas atribuições funcionais.

A todos que participaram dessa jornada comigo.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de apresentar, de forma sucinta, a importância da avaliação de desempenho sob a perspectiva da negociação coletiva no âmbito do Plano de Carreira dos servidores administrativos da Advocacia-Geral da União, para desenvolver uma política de gestão de pessoas dentro Recursos Humanos, com objetivo geral de estudar o processo de negociação, que permite o acompanhamento sistemático a atuação dos dirigentes, no modelo avaliação de desempenho de 360° e suas novas propostas baseada na Lei 11.907/2009. Mostrando a importância da negociação e do diálogo frente às decisões a serem tomadas na criação do Plano de Carreira desta Instituição. O novo modelo de avaliação trouxe discussões entre servidores e dirigentes referentes ao sistema avaliativo, o que irá influenciar na vida profissional do servidor, cabendo então, a negociação coletiva entre servidores e dirigentes, para discutir o que se pode avaliar dentro de um novo sistema de avaliação. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo exploratório de natureza qualitativa, no Estudo de Caso, para analisar a descritiva de dados coletados, por meio de questionários com 27 questões, dentre elas, duas questões subjetivas. Os resultados demonstraram que o percentual de aprovação para aplicação do novo modelo de avaliação aplicado na AGU foi acima do esperado, aceito pelos servidores e dirigentes, o que contribuiu para os aspectos relacionados ao comprometimento, eficiência, no desempenho individual e institucional. Entretanto, muito embora positiva a percepção dos servidores com relação à avaliação de desempenho existem ainda vários fatores que ainda influenciam na sua eficácia.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho da GDAA - a importância da avaliação de desempenho - processo de avaliação baseado em competências - modelo de avaliação.

ABSTRACT

This study was developed with the aim of presenting succinctly the importance of performance evaluation from the perspective of collective bargaining under the Career Plan of administrative servers or the Advocate General of the Union to develop a management policy people in Human Resources with overall objective of studying the negotiation process, which allows the systematic tracking the performance of managers in performance assessment model 360 and its new proposals based on the Law 11.907/2009. Showing the importance of negotiation and dialogue in the face of decisions made in creating the Career Plan of this Institution. The new assessment model has brought discussions between servers and managers regarding the evaluation system, which will influence the life of the server, fitting then, collective bargaining between servers and managers to discuss what can be assessed within a new system evaluation. Regarding the methodology, it is an exploratory study of qualitative nature, the case study to analyze the descriptive data collected by questionnaire with 27 questions, among them two subjective questions. The results showed that the percentage of approval for implementation of the new evaluation model was applied to the AGU than expected, accepted by staff and managers, which contributed to the aspects related to commitment, efficiency, individual and institutional performance. However although the positive perception of the servers with respect to performance evaluation there are still many factors that influence their effectiveness.

Words Keys: Performance Evaluation of GDAA - the importance of performance evaluation - assessment process based on skills - assessment model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|-------------------|---|----|
| Quadro 1 | Avaliação de desempenho Institucional | 42 |
| Quadro 2 | Escala da avaliação individual..... | 43 |
| Quadro 3 | Pontuação da GDAA..... | 44 |
| Gráfico 1 | Nível de Escolaridade..... | 47 |
| Gráfico 2 | Nível de qualificação dos servidores da AGU..... | 48 |
| Gráfico 3 | Cargos comissionados ocupados pelos servidores da AGU..... | 48 |
| Gráfico 4 | Cargos efetivos do quadro de pessoal da AGU..... | 49 |
| Gráfico 5 | Como é visto o processo de capacitação na avaliação de desempenho..... | 50 |
| Gráfico 6 | Como é visto o nível de conhecimento sobre a avaliação de desempenho implantado na AGU..... | 50 |
| Gráfico 7 | O fato de você estar sendo avaliados pela chefia imediata a cada 12 meses influencia no desempenho de sua atividade no atendimento ao público?..... | 51 |
| Gráfico 8 | A negociação coletiva contribui para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público?..... | 52 |
| Gráfico 9 | A institucionalização de uma avaliação de desempenho é somente mais um mecanismo de controle burocrático?..... | 52 |
| Gráfico 10 | A avaliação de desempenho, inserida, para o recebimento da Gratificação de Desempenho da AGU?..... | 53 |
| Gráfico 11 | Pelas experiências dos ciclos avaliativos anteriores, no que se refere a sua motivação profissional, após ser avaliado, você se sente?..... | 54 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 10 |
| 1.1 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 10 |
| 1.2 PRÍNCÍPIOS DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO..... | 14 |
| 1.3 PROCESSO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 17 |
| 1.4 CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 19 |
| 1.4.1 Ciclo de Avaliação de Desempenho | 22 |
| 1.4.2 Avaliação de resultados da avaliação de desempenho | 23 |
| 1.5.1 TRAJETÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 25 |
| 1.5.1 Avaliação de Desempenho proposta pela Lei nº 11.784/2008 | 28 |
| 1.5.2 Avaliação de Desempenho por competência | 31 |
| 1.6 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 34 |
| 1.7 CONTEXTUALIZAÇÕES DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – AGU. CRIAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO IMPLANTADA APÓS NOVOS NORMATIVOS – GDAA. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL | 36 |
| 1.7.1 Criação da Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico-Administrativo-GDAA. Modelo do formulário para avaliação de desempenho individual | 37 |
| 1.7.2 Avaliação de desempenho Institucional | 39 |
| 1.7.3 Avaliação de desempenho Individual. Novo modelo | 42 |
| 2 PROCEDIMENTOS | 45 |
| 3 RESULTADOS DO NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO | 46 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 57 |
| APÊNDICE A. QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL | 62 |
| APÊNDICE B. QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL | 64 |
| ANEXO I – FORMULÁRIO ANTIGO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 65 |
| ANEXO II - FORMULÁRIO NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 66 |

INTRODUÇÃO

Em 1993, através da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993 foi criada a Advocacia-Geral da União, com sede em Brasília, vinculada à Presidência da República. Suas atividades foram implantadas com servidores requisitados e cedidos de ministérios, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, de outros Poderes da República, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Os servidores administrativos cedidos e requisitados sem carreira estruturada, passaram a integrar o Quadro de Pessoal da AGU, por força da Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, até a data de sua publicada.

Com a criação da carreira jurídica, em 2000, mais de 4.000 procuradores em 2004, passou integrar o Quadro de Pessoal da AGU, na área jurídica, o que levou a AGU a providenciar a criação de mais de 500 cargos de nível superior para preenchimento por concurso público.

Por sua vez, os servidores administrativos reclamavam pela criação do seu próprio quadro de servidores administrativos efetivos, de modo a permitir estabilidade dos serviços e a fixação da memória da Instituição.

Veio à criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa – GDAA, para amenizar a situação, criada pela Lei acima mencionada, e regulamentada pela Portaria nº 705-AGU, de 18 de novembro de 2003. Exclusiva para os servidores administrativos do quadro de pessoal da AGU, o que representa 50% da remuneração dos servidores administrativos.

Com o objetivo de desempenhar as tarefas/atividades no exercício das atribuições do cargo/função, para alcançar resultados focados para a eficiência, eficácia, a presteza e à segurança nos seus serviços, além de atender a melhoria da prestação de serviços aos cidadãos.

Com o advento da Medida Provisória nº 441, de 15 de julho de 2008, convertida na Lei nº 11.907, de dois de fevereiro de 2009, alterou a Lei 10.480, de 2002, estabeleceu novos parâmetros para a gratificação GDAA. Revogando a portaria 705 – AGU, através da Portaria nº 1.829-AGU, de 22 de dezembro de 2008, que ditou novas regras para avaliação de desempenho.

Com base na Lei nº 11.907, de 2009, criou a Portaria nº 1.076, de 31 de julho de 2009, que regulamentou um novo modelo de avaliação de desempenho (formulário), avaliação de 360 graus na qual focada a avaliar pares, chefes, subordinados e até usuários.

Com esse novo modelo de avaliação, trouxe discussões entre servidores e dirigentes referentes ao sistema avaliativo, com relação aos fatores avaliativos.

Sabe-se que avaliar o desempenho de um indivíduo não é fácil, pois tem que levar em conta vários fatores, a saber, ambiental, organizacional, competência, etc. o que pode influenciar na vida profissional do indivíduo. O que caberá uma discussão nesse sentido, ou seja, buscar uma negociação coletiva entre servidores e dirigentes, para discutir o que se pode avaliar, e como avaliar dentro de um novo sistema, pois terão que observar e cumprir metas tantos individuais como institucionais.

A negociação coletiva encontra-se positivada¹ no artigo 7º da Constituição Federal, de 1988. Segundo Braga (1998, p.155) diz que: “negociar é um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual um acordo possa ser realizado”.

Partindo dessa necessidade de negociação para apresentar um modelo de avaliação voltada para os pares, chefes, subordinados e até mesmo usuários, no âmbito da AGU, veio à questão que se coloca: A avaliação de desempenho a ser desenvolvida no âmbito da AGU, pode ser considerado um meio de melhoria para atender as perspectivas dos servidores da AGU?

Com o objetivo geral de estudar o processo de negociação, que permite o acompanhamento sistemático a atuação dos dirigentes, no novo modelo avaliação de desempenho de 360º e suas novas propostas baseada na Lei 11.907, de 2009.

Sendo objetivo específico: a) estudar o processo de avaliação de desempenho; b) contextualizar o processo de avaliação de desempenho e, c) analisar o novo modelo de avaliação de desempenho, em andamento, dos servidores da AGU.

Assim a escolha do tema se dá pelo importante papel da avaliação de desempenho no serviço público federal, como no meio acadêmico, com a criação de Planos de Carreira criada pelo Governo Federal, para atender tanto o público interno (servidor público federal) como o público externo (a sociedade), inclusive os servidores da AGU, por força da Lei 11.907, de três de fevereiro de 2009.

¹ A palavra positivada implica conjunto de normas expressas por lei.

Tanto para a sociedade, como para a instituição e servidores/trabalhadores, o processo de avaliação é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento organizacional, e profissional, além de trazer para a sociedade um serviço público de alta qualidade e eficiência.

Por último, a implantação da avaliação de desempenho vem romper amarras e superar modelos ultrapassados, na qual gerará resultados positivos, como: aumenta o estímulo e motivação para o trabalho, motivação para o trabalho, além do desenvolvimento individual e coletivo para a Instituição.

É um importante instrumento para subsidiar a política de gestão de pessoas dentro da AGU, possibilitar a avaliação dos processos de trabalho no controle da produtividade, bem como o comprometimento com o trabalho por parte de seus agentes, além de permitir e identificar a necessidades de capacitação de cada servidor.

Inicialmente será feita uma abordagem conceitual da avaliação de desempenho, sua origem. Ainda nesse primeiro capítulo, abordará os aspectos relacionados à avaliação de 360°, no qual traz em seu bojo uma proposta democrática, em busca pela eficiência dos serviços públicos, prestados à sociedade, além de promover a todos de uma equipe têm a opção de serem avaliados uns pelos outros, como também avaliar o seu chefe imediato.

O capítulo seguinte, discorrer sobre os princípios, processos da avaliação de desempenho serão descritos procedimentos metodológicos da avaliação de desempenho no âmbito da AGU, a ser utilizada no presente trabalho.

E, por fim serão apresentados os resultados da pesquisa realizada junto aos servidores e dirigentes da AGU, sobrevivendo, após consideração final sobre o tema.

1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS, PRINCÍPIOS, PROCESSO DE AVALIAÇÃO, CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO, CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

A avaliação de desempenho foi instituída com o intuito de observar e analisar de maneira contínua do desempenho do servidor com base em suas metas, atividades e tarefas e de, principalmente, instituir um modelo de gestão de pessoas, baseada na Portaria nº 1.076-AGU, de 2009.

Esta sempre ocorrendo, de forma tão natural e constante no dia-a-dia das pessoas. É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um resultado, do qual todos fazem julgamentos. Como por exemplo, Julgamentos do que é bom ou não, e assim por diante.

Assim, implantar um processo de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais torna-se um desafio para a instituição e para os profissionais da área de recursos humanos responsável na execução desse sistema.

Pois, para a Administração Pública é de grande importância para a qualificação pessoal e funcional do servidor e para o serviço público, como também averiguar a percepção dos servidores quanto ao modelo da nova sistemática de avaliação de desempenho proposta pelo Governo Federal, na AGU, de acordo com a Lei nº 11.907, de 2009.

1.1. CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Para definir avaliação de desempenho, antes, é preciso conhecer a terminologia da palavra, para melhor entender o conceito de definição.

Como define Rabaglio (2004), avaliação é apreciação, valor determinado por quem avaliar ato de avaliar, Avaliar, significa fazer análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca de eficiência e resultado.

Cabe aqui destacar o conceito de desempenho como premissa do assunto que será tratado neste trabalho.

A conceituação mostra forma distinta de olhar o trabalho do ser humano nas organizações, merecendo destaque duas ideias centrais: i) desempenho é ação intencional,

decorrente da aplicação de potenciais e competências, que possibilita o alcance de resultados desejados; ii) gerir desempenho implica o desenvolvimento de competências necessárias à sustentação de resultados efetivos para a negociação.

Assim, o indivíduo devido a essas influências de fatores distintos, não pode ser responsabilizado, isoladamente, pelos resultados obtidos.

Nessa discussão, a negociação coletiva, tem um papel importante, pelo qual os servidores, sindicatos e organizações buscam um acordo que atendam a ambos, às vezes logrando êxito, outras vezes, não.

O autor Pontes (1996, p.22) diz que: “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Portanto, o desempenho de cada pessoa no cargo, sofre mutações decorrentes dos impactos das transformações socioeconômicas. Deste modo, as conceituações mostram formas distintas de olhar o trabalho do ser humano nas organizações.

Também diz Pontes (1996, p.30):

“avaliar desempenho nada mais é do que fornecer feedback construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada”.

A avaliação de desempenho deve fazer parte das Políticas de Gestão instituição, como um instrumento voltado para estabelecer objetivos para os seus servidores receber assim, resultados, como produtividade, quando o servidor é adequado ao seu cargo.

Continuando. Pontes (1996), afirma que avaliar desempenho nada mais é do que fornecer o feedback construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada.

Para finalizar sobre Pontes (1996, p. 22), diz que “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Tornando-a um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos servidores e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, empresas e comunidades.

Lucena (1992, p. 26), vê a Avaliação de Desempenho como “atuação da força de trabalho na produção de resultados”.

Reforçando que o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece, o resultado, com algo que foi estabelecido antes, as metas.

Segundo Lucena (1992) a implantação de um modelo de Avaliação de Desempenho exigirá de muitas organizações a modificação não somente de certos padrões operacionais de trabalho, mas, principalmente, a construção de novas atitudes, comportamentos e novo enfoque de atuação gerencial, resultando numa postura que abranja toda a força de trabalho, do alto escalão ao nível operacional.

Afirma ainda Lucena (1992) que o conceito de Avaliação de Desempenho tem como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu entendido aqui como o resultado da tarefa, com o que foi estabelecido antes, ou seja, a meta estipulada.

Outra questão observada pela autora refere-se à responsabilidade pelo funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho, cuja coordenação, embora esteja a cargo da Área de Recursos Humanos, foge ao controle desta, garantir, sozinha, o êxito dos resultados.

Seu poder de interferência é limitado em face das imprevisíveis reações que poderão se manifestar.

Por exemplo, o não comprometimento de um dirigente de alto nível com o processo é o suficiente para desencadear toda uma reação de descrédito e omissão na linha hierárquica de comando.

Também Chiavenato (1994) conceitua a Avaliação de Desempenho como “apreciação do indivíduo no cargo”. Enfatiza o autor que é um “conceito dinâmico”. Salienta, ainda, que a Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos.

Nesse mesmo sentido Chiavenato (2008) explica que:

“A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral que o gestor pode relatar periodicamente a respeito do comportamento funcional dos seus subordinados. Nem pode ser uma abordagem rígida, mecanicista, formal e limitada, na qual o avaliado tenha uma posição passiva, submissa e fatalista com relação aos resultados relatados.

A avaliação do desempenho deve ser um processo dinâmico, bidirecional, interativo e, sobretudo, criativo pelo qual executivo e subordinado interagem no sentido de criar condições para constante melhoria do desempenho, das tarefas, da qualidade de vida, e conseqüentemente, do melhor alcance dos objetivos organizacionais e individuais.” Chiavenato (2008, p. 150)

Portanto, buscando a linha de pensamento do autor, a Avaliação de Desempenho não é o Recursos Humanos. Cabe a ela apenas assumir a responsabilidade de fazer a escolha metodológica a ser utilizada para que haja aderência às necessidades e aos objetivos organizacionais. Como também treinar os avaliadores e avaliados.

Conclui Pontes (1996, p.30), a “Avaliar desempenho nada mais é do que fornecer o feedback construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada.”

Espera-se com a avaliação de desempenho que a comunicação entre o avaliado e o avaliador seja ampliada no intuito de se obter melhores resultados para a organização.

Enquanto Gil (2001), a avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível:

- a) definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;*
 - b) identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;*
 - c) identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;*
 - d) promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;*
 - e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;*
 - f) obter subsídios para remuneração e promoção;*
 - g) obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.*
- (Gil, 2001, p.149)*

Percebe que o objetivo apresentado para a avaliação de desempenho é de contribuir para o desenvolvimento das pessoas na dentro da organização, para permitir que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis.

Aponta Zarifian (2001), não se obriga um indivíduo a ser competente. A organização pode apenas criar condições favoráveis a seu desenvolvimento e validá-las.

Desta forma, a motivação torna-se elemento essencial para o desenvolvimento de competências.

Para tanto, é necessário que o servidor sinta-se útil e aceite assumir responsabilidades, para que, à medida que pense que a mobilização de suas competências contribui para o desenvolvimento de seus projetos e perspectivas, fique mais motivado.

Também pode incluir a motivação é algo intrínseco e eminentemente interno ao indivíduo.

O indivíduo ingressa na organização, motivado e, dependendo da forma como é tratado, pode facilmente vir a desmotivar-se.

Esse é o momento em que se perde a eficácia comportamental no trabalho para permanecer cronicamente ao nível de um desempenho apenas eficiente, no qual o trabalhador cumpre aquilo que lhe foi determinado cumprir em sua descrição de cargo, e nada mais.

Outro fator importante, que pode ser citado é a **gestão de desempenho** e a **gestão por competência**.

Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão do desempenho e a gestão por competências parecem basear-se num mesmo pressuposto: a competência ou desempenho do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência ou desempenho da organização como um todo.

Desta forma, aqueles que defendem a gestão de competências asseguram que a competência humana, juntamente com outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, enquanto outros autores defendem que a gestão de desempenho é resultado não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também de atributos organizacionais.

Portanto, vê que a avaliação de desempenho contribui para democratizar a gestão e para o controle racional do gasto público fortalecendo, portanto a capacidade do Estado para governar.

Além de contribuir para a democratização da sociedade e do Estado e para a consolidação do processo de desburocratização institucional, no qual a administração apresentará a sua eficiência aos serviços prestados.

1.2 PRINCÍPIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um dos princípios orientadores da Administração Pública, é o princípio da eficiência, contido no texto da Constituição Federal, de 1988, no art. 37, do caput, veio com o advento da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.

Pois, a Administração Pública, é regida por princípios que se encontram discriminada no caput, do art. 37. “Art. 37º. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte.”

Princípios estes, que são à base de toda a atividade administrativa e regulam as ações dos órgãos públicos administradores e servidores, com o objetivo de buscar um aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços, com economia de despesas.

Assim, define Di Pietro (2000, p.84) que: “A eficiência é princípio que se somam aos demais impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena a sérios riscos à segurança jurídica ao próprio Estado de Direito.”

Abrindo um parêntese, o princípio foi inserido na Constituição com o objetivo de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial, fundamentado no neoliberalismo.

Aponta Meirelles (2006, p.107) no conceito a eficiência:

“A eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só produtividade do exercente do cargo ou da função como a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para quê se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos e se aperfeiçoa o pessoal através de seleção e treinamento. Assim, a verificação da eficiência atinge os aspectos quantitativos e qualitativos do serviço, para aquilatar do seu rendimento efetivo, do seu custo operacional e da sua real utilidade para os administrados e para a Administração”.

Há de observar que o princípio da eficiência trouxe consigo novas exigências que afetaram diretamente o servidor, pois ele é a peça que movimenta a engrenagem chamada serviço público.

A imagem da Administração Pública estava arranhada, era preciso recuperar a credibilidade junto à sociedade e isso somente seria possível responsabilizando o servidor pela gestão pública de qualidade e foi o que aconteceu.

Nesse processo também há espaço para o cidadão que foi chamado a gerenciar indiretamente os serviços prestados pela Administração.

Ele passa a ser um aliado da eficiência, pois têm, em mãos, ferramentas constitucionais importantíssimas de cobrança do Estado, a saber:

Art.37. (...)

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Infelizmente, pecou o legislador quando transferiu para a lei ordinária a missão de disciplinar esses instrumentos, tendo em vista que, passados dez anos da emenda, lamentavelmente ainda não houve regulamentação. Não há dúvida de que essa norma seria uma grande aliada de toda a sociedade.

Outro princípio que poderá ser abordado é o princípio da efetividade esta voltada o pretendido alcançado.

Segundo Baracho (2000, p. 141) assinala que:

“A efetividade mede o impacto final da atuação sobre o total da população afetada. Na Administração Pública, o valor efetivo ou potencialmente criado não pode ser medido com base exclusivamente nos produtos (outputs), já que estes quase nunca têm significação em si, mas em relação aos resultados e impactos (outcomes) que geram”.

Além desses princípios vinculados à legislação, pode-se também citar princípios subjetivos que deverá estar sempre associada a qualquer dispositivo de desenvolvimento profissional.

Também deve ser transparente, pois todos que de algum modo participam no processo de avaliação devem conhecer detalhadamente as finalidades, os critérios e os procedimentos a utilizar no processo de avaliação.

A avaliação deve ser independente dos procedimentos e mecanismos administrativos de progressão na carreira sem questionar que a progressão na carreira dos servidores

administrativos pode depender da avaliação do seu desempenho (pode ser condicionada por mecanismos de natureza burocrática, administrativa ou financeira).

Desse modo, pode-se dizer que a efetividade está vinculada ao reconhecimento dos objetivos e metas alcançados.

1.3. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho como dito é uma ferramenta de grande valia para a instituição, através dela, analisa cada profissional dentro de sua função que exerce em suas Unidades.

Como as atividades de seu cargo, metas, resultados e potencial de crescimento. Para isso, há de observar os processos de avaliação que conduzirá a realização de uma avaliação acarreta o resultado final.

No Brasil, o ambiente organizacional se apresenta estruturado de forma hierarquizada e burocratizada, resistindo ao avanço para estruturas mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas.

Desse modo a gerência continua sendo o fator crítico, no qual a busca por sua qualidade é uma condição emergente para gerenciar o desempenho, de modo a descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, a participação e o comprometimento, Lucena (1992).

Quanto à avaliação de desempenho, a autora ressalta que do exame de formulários de avaliação.

Observa-se que estes estão orientados para especular desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito, contribuindo para inibir, até mesmo para conter, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho.

Para Balassiano e Salles (2005), especificamente no serviço público, a avaliação de desempenho encontra diversos entraves, dentre os quais a generalização das medidas adotadas, diz respeito à legislação que trata do tema como se não houvessem realidades diversificadas; a inexistência de percepção, em todos os níveis da organização, da ligação entre as atividades desenvolvidas e os resultados esperados que contribua para a promoção de distorções na avaliação de desempenho e a ineficácia de seus resultados, tornando-a meramente formal.

Desse modo, o processo de avaliação, busca a partir da análise dos aspectos da realidade organizacional, como sua cultura, o grau de interesse da administração e o nível de maturidade gerencial concernente ao processo de avaliação, identificar os desafios e as possíveis restrições para a implementação, de forma eficaz, da nova legislação.

Também Dutra (2003) destaca que, com o passar do tempo, os processos de avaliação de desempenho organizacional estão sofrendo alterações significativas, com objetivo de se ajustar e se alinhar a novos modelos de organização e gestão que têm disciplinado a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

Desse modo, o processo de avaliação de desempenho é fundamental para que a Instituição possa promover o desenvolvimento de cultura de gestão orientada para resultados, para se ajustar nos novos modelos organizacionais que constituam um acompanhamento sistemático e contínuo da atuação profissional para aferição de seu desempenho no exercício das atribuições do cargo ou função, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Além de aplicar procedimentos científicos também esta focada na apreciação de resultados, acompanhamento sistemático² da atuação dos dirigentes, na definição de objetivos e metas, e na qualidade do trabalho.

E, também subsidiar a política de gestão de pessoas, a qualificação dos serviços prestados à comunidade.

Afirma o autor que “toda avaliação” é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de algum objeto ou pessoa. Resume a avaliação de desempenho em “um conceito dinâmico”, pois os empregados são sempre avaliados.

Por isso, o processo pressupõe, o desempenho de uma Unidade/Órgão ou de uma estrutura organizacional depende do desempenho de cada indivíduo e da atuação dele na equipe. Considerado, o processo de julgar algo, conhecendo o objeto de avaliar.

A ainda na visão de Lucena (1995), o processo de avaliação de desempenho deve estar integrado ao dimensionamento das expectativas do negócio, onde a gestão do desempenho confunde-se com a própria gestão do negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados. Sendo assim, portanto, impossível separar as duas coordenadas.

² Refere-se a avaliação sistemática: é o conjunto sistemático, periodic e, tanto quanto humanamente possível, imparcial de avaliação do colaborador.

Com isso, nota-se que, a avaliação de desempenho certamente esta voltada para a eficiência e eficácia, dentro de uma organização, adaptando às particularidades e cultura das pessoas e da própria instituição.

Facilitando assim, o diálogo entre os servidores e as chefias, além de promover a motivação deles, a confiança de ambos e incentivando o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um deles.

Também o processo de Avaliação, vem mensurar resultados e gerenciar o desempenho na busca da realização das metas de trabalho.

O desempenho passa ser objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam.

Por fim, vem proporcionar a reflexão individual, estimular a análise conjunta pelas chefias e subordinados sobre as questões relacionadas aos desempenhos e às competências, tornando compatíveis as expectativas organizacionais e individuais de desenvolvimento profissional, e de desempenho organizacional.

Todavia, não ocorrendo isso, leva ao desconforto, e, passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, frustração naqueles são vítimas do processo.

1.4. CRITÉRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Toda a avaliação pressupõe critérios que estão relacionados com as competências dirigidas a cada unidade e distribuídas a cada servidor, na qual requer parâmetros claros e objetivos, que estejam alinhados e integrados com os objetivos da instituição e da cultura da organização.

Isso leva ao sucesso em um processo de avaliação como traçar critérios e objetivos claros. É importante destacar dentro desse critério de avaliação, a gestão por competências que os autores abaixo mencionados, definem como:

Para Resende (2003), a gestão por competências traria a este tipo de organização, estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os servidores.

Melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração.

Brandão e Guimarães (2001) assim pode-se definir gestão de competências como um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional, cujas propostas são orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Já Oliveira (2004), prevê que a avaliação de desempenho não promove apenas o desenvolvimento do avaliado, mas, também, do avaliador, propiciando um exercício permanente de comunicação entre ambos. No entanto, nem sempre esta avaliação é feita de maneira estruturada e sistemática.

Enquanto que Lucena (1995) aponta que: mesmo que a organização não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, esta é inerente à administração do negócio, fornecendo parâmetros de qualidade tanto para a empresa quanto para o próprio funcionário.

O processo de avaliação de desempenho também pode ser citado nesse critério, no qual deve ser inserido no planejamento estratégico do órgão, que poderá desenvolver gestão por competências, o que permitirá uma condição de análise quanto às atividades como também o de produtividade de cada colaborador, no qual criará um elo de comunicação com os níveis hierárquicos dessa instituição e conseqüentemente aumentará a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por isso, para desenvolver um processo avaliativo, precisa, antes, estabelecer critérios que atendam a organização dentro de sua estratégia organizacional e que refletiram nos seus trabalhadores.

Devem-se basear principalmente no potencial do indivíduo que irá desenvolver o seu trabalho. Tendo como base o desempenho profissional, a competência construída ao longo de sua vida profissional.

Outros pontos a serem considerados importantes dentro de um critério avaliativo é a preparação dos instrumentos

Outro ponto importante considerado nesse processo são as metas, a serem cumpridas por cada unidade, e distribuída a cada servidor, de modo que, entenda seu papel e como o seu desempenho.

É importante para o cumprimento dessas metas, o que levará um melhor rendimento e produtividade tanto para a instituição, como para o servidor, que refletirá nos serviços prestados à sociedade.

Também pode ser citado como critério, o *feedback*, pois a cada dado de sua avaliação corresponderá a uma finalização de resultado, no qual abrirá caminho para obtenção de melhorias profissionais e pessoais desses servidores.

Nessa linha, A AGU estabeleceu critérios para desenvolver o sistema de avaliação de desempenho, para a implantação da avaliação de 360°, a partir de setembro de 2010, com base na Portaria 1.076, de 31 de julho de 2009.

Essa Portaria fez modificações na forma de avaliação da Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico-Administrativo – GDAA, gratificação específica desta Instituição a ser aferidos nos servidores administrativos com cargos efetivos.

E, a avaliação incluirá a autoavaliação, a avaliação dos pares, subordinados e superiores. Esses servidores pertencentes a essa instituição passam a ser avaliados por pessoas externas à organização, como os usuários dos serviços e prestadores de serviços.

Fechando esse entendimento, Pontes (1999, p.164), “para consolidar um modelo cooperativo entre empresa e funcionários, é necessária a construção de uma via de mão dupla, na qual ganhem a empresa e os funcionários”.

Note-se que esse tipo de avaliação tem características peculiares, em que o servidor terá que estar preparado para ouvir e assimilar tanto as críticas construtivas, quanto as negativas. Para isso, terá que lidar com tal situação de forma ética e impessoal, fazendo com que não gere conflitos pessoais e profissionais, que possam atingir quanto o lado pessoal quanto o organizacional.

A avaliação de desempenho foi dividida em: avaliação de desempenho institucional com o percentual de 20 pontos; a avaliação de desempenho individual com o maior peso de 80 pontos.

A avaliação institucional será o acompanhamento sistemático e contínuo da atuação dos órgãos, e das unidades que visa aferir o desempenho coletivo no alcance dos objetivos e da visão do futuro, estabelecidos nas Diretrizes Estratégicas da AGU.

A avaliação de desempenho individual apresenta os seguintes critérios estabelecidos pela AGU:

- a) visa subsidiar a política de gestão de pessoas em programas;
- b) projetos; e
- c) ações integrantes da AGU.

1.4.1 Ciclo de Avaliação de desempenho

A proposição da Lei nº 11.874/2008, se coaduna à teoria quando estabelece que as metas de desempenho individual e as metas de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e comporão o plano de trabalho de cada unidade do órgão, acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho.

O plano de trabalho deverá conter o registro das seguintes etapas do ciclo de avaliação de desempenho, segundo a Lei acima mencionada:

- a) estabelecimento de compromisso de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir as metas institucionais;
- b) acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento, de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação;
- c) avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários; e
- d) apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Com base nesta Lei, a AGU editou a Portaria AGU nº 1.076, de 2009, que disciplinou os critérios e procedimentos da avaliação de desempenho.

Em seus artigos 19 e 20, diz que o ciclo avaliativo, terá duração de doze meses, terá início no mês de março, com fechamento em fevereiro do ano subseqüente.

Divido em dois ciclos, sendo o primeiro ciclo corresponderá de março a agosto, para a avaliação de desempenho individual, e o segundo, de setembro a fevereiro, para a avaliação de desempenho institucional, assim prevê:

“Art. 19. O ciclo da avaliação de desempenho terá duração de doze meses e compreenderá as seguintes etapas:

I - publicação das metas institucionais, a que se refere o art. 4º;

II - desdobramento das metas institucionais anuais em ciclos semestrais de acompanhamento e avaliação;

(...)

Também o art. 20 desta Portaria, estabelece que:

Art. 20. O ciclo de avaliação terá início no mês de março, encerrando-se em fevereiro do ano subsequente.

§ 1º O primeiro ciclo semestral corresponderá aos meses de Março a agosto e o segundo, de setembro a fevereiro;

§ 2º As avaliações de que trata esta Portaria serão consolidadas e divulgadas nos meses de setembro e março de cada ano, respectivamente.”

Para que a avaliação de desempenho venha ter sucesso, é preciso obedecer aos artigos citados acima, e aos ciclos apresentados na portaria, em que tanto as metas como os indicadores, tem que ser bem objetivos publicados em Boletim de Serviço, para que todos tenham conhecimento das metas e indicadores, e se poderão cumprir conforme estabelecido na Portaria.

Caso contrário, é impossível elaborar fichas de avaliação, com esses fatores em que não poderão alcançar os resultados pretendidos.

Concluído sobre o ciclo que avaliação cabe fazer aqui uma ressalva, o *feedback* está presente, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel.

Para Gramigna (2002) define *feedback* em duas etapas: fornecer e receber. Fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização.

Portanto, receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados.

1.4.2. Avaliação de resultados da avaliação de desempenho

Nos pressupostos cotejados à avaliação de desempenho proposta pela Lei nº 11.784/2008, destacam-se os fatores que poderão ser considerados para fins de cálculo da parcela institucional, obtidos por meio de resultado nas avaliações, cuja pontuação corresponderá ao índice de cumprimento das ações que o integram.

Diante do apresentado, o foco da avaliação de desempenho é o resultado que se espera. Para Lucena (1995), o grande desafio está em desenvolver a qualificação e o

potencial das pessoas para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 280), “a avaliação por resultados verificáveis é um método bastante utilizado embora não tenha aceitação unânime, o que ocorre mais por inadequação de sua formulação e prática do que por deficiência do próprio método”.

Trata-se de um método administrativo de planejamento e avaliação no qual são fixados objetivos específicos para cada gerência, durante certo tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter dentro do quadro de objetivos da empresa.

Portanto, a preocupação permanente com o desempenho humano como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados, é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, inspirado na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso.

O resultado também poderá ser mensurado pelo cumprimento de metas definidas e negociadas, entre gestores e servidores. Enquanto que, a avaliação por competência seria feita alinhando valores e objetivos estratégicos do órgão, metas discutidos na Mesa de Negociação entre servidores e dirigentes da Instituição.

Pois, para a criação desse sistema de avaliação deve à busca de adequação das ideias da administração por objetivos na gestão das organizações do setor público. Um controle baseado na avaliação de resultados, de mecanismos de planejamento e avaliações de suas gestões.

Implica e acarreta tarefas de identificação da informação (que serão avaliadas), de obtenção desta informação (mediante técnicas de pesquisa no âmbito das metas institucionais do órgão).

Deve prestar contas dos fatores que contribuem para o êxito ou fracasso de uma ação. Só desta forma será possível corrigir erros, aprender de outras experiências e, em última análise, melhorar o desempenho das dos servidores.

O resultado da avaliação esta mensurado pelo cumprimento de metas definidas e negociadas, entre gestores e servidores.

A segunda, por competência é feita alinhada aos valores e objetivos estratégicos da instituição, necessários à realização das metas previamente acordadas na Mesa de negociação.

1.5 TRAJETÓRIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sobre o assunto, o empenho do governo na consecução de políticas eficazes não diverge da iniciativa privada. Para Kaili-Pires *et al.* (2007), o histórico das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é repleto de discontinuidades e dificuldades expressivas quanto à estruturação dos seus principais sistemas.

Isto se deve à sociedade que vem exigindo cada vez mais dos serviços prestados a ela, bem como os contribuintes têm exigido que o dinheiro público fosse mais bem gerenciado e dispendido.

Assim, conclui que a importância da avaliação e de um sistema de acompanhamento de desempenho das instituições públicas vem-se manifestando de forma vinculada à adoção de contratos de gestão ou de formas assemelhadas de vincular ganhos de eficiência e eficácia do aparelho estatal.

Já na visão de Kalil-Pires *et al.* (2007), descrevem que o investimento do Governo Federal em tecnologia da informação não foi acompanhado por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento e desenvolvimento de pessoal, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos por não incorporar metodologias.

Também apontam a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores públicos e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidos pelos governos, como dois importantes desafios a serem considerados na consecução das políticas de gestão de recursos humanos no serviço público.

Para Dutra (2008, p.207), destaca a gestão de pessoas:

“as empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente interno e externo (...) com esse novo modelo é mais eficiente para compreendermos e atuarmos sobre a realidade organizacional, ele estará presente em todas as empresas (...)”

Enquanto Fischer (2002) informa que a expressão gestão de pessoas, não significa simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção já desgastada de recursos humanos. Seu foco procura ressaltar o caráter da gestão e seu foco de atenção: as pessoas.

Louvável esse pensamento da autora, também ela enriquece seu pensamento quando busca enfatizar que o papel do homem no trabalho que vem se transformando, e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, são valorizadas, caminhando para uma transição na qual a empresa realmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos.

Nessa trajetória da avaliação de desempenho, cabe ressaltar que, a avaliação de desempenho, tem os seus objetivos, e segundo Chiavenato (2006, p.263), não se trata de ser um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para aprimorar os resultados que se deseja alcançar junto aos recursos humanos da organização.

O autor classifica esses objetivos como intermediários quais sejam:

- a) adequação do indivíduo ao cargo;
- b) treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho
- c) melhoria das relações humanas entre superior e subordinado;
- d) autoaperfeiçoamento do empregado;
- e) informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- f) estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;

Já com relação aos objetivos fundamentais, o autor infere o ato de avaliar deve estar fundamentado nos seguintes pontos:

- a) continuidade: a avaliação deve estar presente durante todo o processo, e não somente em períodos específicos;
- b) compatibilidade com os objetivos propostos: a avaliação deve estar em conformidade com os objetivos definidos como norteadores do processo para que venha realmente cumprir a função de diagnóstico;
- c) amplitude: a avaliação deve estar presente em todas as perspectivas do processo, avaliando assim todos os comportamentos do domínio;
- d) diversidade de formas: para avaliar deve-se utilizar as várias técnicas possíveis visando também avaliar todos os comportamentos do domínio.

Além disso, para Chiavenato (2006), os benefícios da avaliação quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Sendo que os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Para o gerente esse benefício possibilita avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores a avaliação, contanto com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade, para melhorar o desempenho de seus subordinados.

Já os benefícios para os avaliados possibilita conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários, conhecer as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos.

Para a organização possibilita avaliar o potencial de cada um, identifica os empregados que necessitam de reciclagem em determinadas áreas de atividade, dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoção, crescimento, e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Também é importante destacar a vulnerabilidade dessa avaliação no seu processo de subjetividade. Como diz Marras (2000), é importante destacar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma forte dose de subjetividade, que o reveste de uma ambiguidade realmente discutível.

Esta ambiguidade, contudo deve ser reconhecida apenas em certos tipos de metodologias utilizados na aplicação do instrumento.

Ao discutir a questão de sua validade, o fato mais relevante de todo o instrumento é, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano. Principalmente quando esse julgamento diz respeito a outro ser humano.

Dá a vulnerabilidade bastante significativa creditada inexoravelmente ao programa de avaliação de desempenho.

É, importante frisar, que o processo de avaliação de desempenho é um campo potencial de problemas. Os avaliadores podem cometer erros como o efeito halo, leniência ou similaridades, ou usar o processo com propósitos políticos.

Para tanto, aplicando os normativos legais, como o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta autárquica e fundacional, destaca suas finalidades:

- 1) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- 2) desenvolvimento permanente do servidor público;

- 3) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- 4) modo a garantir a legitimação do processo de aferição, por meio do reconhecimento das pessoas acerca de seus propósitos e suas consequências.

Requer a negociação do desempenho, que é feita conjuntamente pela chefia e o subordinado. E, dessa dessa negociação definem-se os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível da qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

1.5.1 Avaliação de Desempenho proposta pela Lei nº 11.784/2008.

A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, traz como proposta um sistema de avaliação que sinaliza o uso da gestão de competências e da gestão de desempenho, adotando, instrumentos que viabilizam a consecução de uma avaliação de desempenho individual e por equipe, alinhada às metas organizacionais.

Traz também em seu bojo a nova sistemática de Avaliação de Desempenho dos servidores de cargos provimento efetiva e dos ocupantes de cargos comissionados de provimento em comissão, da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Desta forma entende-se que o interesse da Administração de cada órgão é fator primordial na implantação da avaliação de desempenho como ferramenta gerencial a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos servidores, constituindo esta nova visão.

E, a recente Lei nº 11.907 de 02 de fevereiro de 2009, reestruturou a composição remuneratória de vários órgãos da Administração Pública Federal, entre outros, a da AGU, traz em sua redação referência a avaliação do desempenho em vários trechos, como por exemplo, no parágrafo único do Art.15:

(...)

“Parágrafo único. A análise de adequação funcional visa a identificar as causas dos resultados obtidos na avaliação do desempenho e a servir de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor.”

No que tange ao Decreto nº 5.707/2006 e a Lei nº 11.784/2008, mantém estreita ligação, no que diz respeito à avaliação de desempenho, vez que eles visam: **1)** promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; **2)** subsidiar a política de gestão de pessoas, quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

De encontro com a iniciativa do governo atual, Barbosa (1996) afirma que a avaliação de desempenho, não pode ser resolvida por decreto ou por outros mecanismos jurídicos e formais, vez que a questão é a busca pela legitimidade deste instrumento na prática social, não sendo suficiente apenas à reforma do Estado ou a introdução de uma nova metodologia de aferição de desempenho.

Também Bergue (2007) assinala que as características da cultura organizacional predominante no setor público, associadas às ausências de exigências por melhores níveis de desempenho, limitam as atitudes dos gestores públicos em relação a atitudes mais efetivas.

Ainda nessa linha, o autor afirma que na construção de um sistema de avaliação de desempenho de pessoas é necessário que sejam observadas a cultura organizacional, a natureza e as condições da estrutura humana, as diretrizes e os objetivos institucionais, de modo a garantir a legitimação do processo de aferição, por meio do reconhecimento das pessoas acerca de seus propósitos e suas consequências.

Sobre o conceito da avaliação 360 graus Souza (2003, p. 50) diz que:

“A avaliação 360 graus é um dos mais relevantes avanços no campo da gestão de resultados humanos, caracterizada por ser uma abordagem que privilegia o diálogo entre todas as pessoas afetadas pelos resultados – pares, clientes, usuários, lideranças e a própria pessoa (...) é um modo de gerenciamento centrado em feedbacks, razão pela qual acarreta intensa resistência, por substituir a exclusiva análise quantitativa tradicionalmente empregada por dados qualitativos.”

Segundo a autora a avaliação 360 graus, também chamada de *feedback*, é um método de avaliação de pessoas que se baseia na ampla participação de todos os integrantes da equipe.

Continuando, Brandão (2008), também aponta que, a avaliação 360 graus, insere-se na proposta, uma vez que esta visa obter o maior número de informações sobre o desempenho de um indivíduo, por meio do aumento da quantidade de atores envolvidos no processo.

Também pode identificar os elos fracos de uma equipe, através da avaliação 360 graus, pois, se cada um avalia cada um, partindo dessa premissa, todos elaboram sua própria autoavaliação.

Aponta ainda a autora que na avaliação 360 graus, têm funcionalidade, pois os participantes recebem *feedback* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros, através de questionário específico, que descreve os comportamentos de liderança considerados essenciais pela organização.

Outro ponto igualmente importante, dentro da Lei nº 11.784, de 2008, refere-se à criação do Comitê Gestor de Avaliação de Desempenho no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cuja composição contará com a participação de representantes do Poder Executivo, da sociedade civil e do conjunto das entidades representativas dos servidores públicos do Poder Executivo com as finalidades de:

- a) propor procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, os instrumentais de avaliação e os fatores a serem considerados, bem como a pontuação atribuída a cada um deles;
- b) revisar e alterar, sempre que necessário, os instrumentos de avaliação de desempenho em período não inferior a 3 (três) anos;
- c) realizar, continuamente, estudos e projetos, visando aperfeiçoar os procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho; e
- d) examinar os casos omissos.

Outro artigo que vem colaborar com o trabalho, é a entrevista feita pelos Recursos Humanos – RH, em 22.9 2003, por Patrícia Bispo, a consultora Neyde Vernieri Lopes, com o tema: **Avaliação 360 Graus – um caminho para melhorar o desempenho.**

Em sua entrevista, define avaliação 360 Graus, sendo uma metodologia de gestão do desempenho, em que as pessoas interagem com o indivíduo, em função da execução do trabalho, formam um comitê com a finalidade de emitir uma apreciação sobre o seu comportamento nas dimensões selecionadas, e todos estão aptos para avaliar e serem avaliados.

Com base na Lei, a AGU editou Portaria nº 1.076, de 2009, que disciplina os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional, para fins de aferição da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativo.

Tal gratificação, devida aos servidores administrativos desta Instituição. Traz em seu art. 2º as finalidades da avaliação do desempenho individual e institucional nos seguintes

termos: “Art. 2º A Avaliação de Desempenho de que trata esta Portaria abrange as avaliações institucional e individual”.

A metodologia de avaliação 360 graus, que abrange pares, chefes, subordinados, vem proporcionar a reflexão individual, como também estimular as questões relacionadas aos desempenhos e às competências, de forma a trazer benefícios organizacionais como profissional a todos os envolvidos no processo.

Chiavenato (2008, p. 261), “trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os que mantêm alguma forma de interação com o avaliado”. Devem participar da avaliação o superior, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos e até os fornecedores. Um conceito bastante completo sobre a avaliação 360 é apresentado por Souza (2003, p. 50):

A avaliação 360 graus é um dos mais relevantes avanços no campo da gestão de resultados humanos, caracterizada por ser uma abordagem que privilegia o diálogo entre todas as pessoas afetadas pelos resultados – pares, clientes, usuários, lideranças e a própria pessoa (...) é um modo de gerenciamento centrado em feedbacks, razão pela qual acarreta intensa resistência, por substituir a exclusiva análise quantitativa tradicionalmente empregada por dados qualitativos.

Com isso, os servidores estão sujeitos à avaliação de desempenho de 360 graus, vez que todos de uma equipe têm a opção de serão avaliados uns pelos outros, autoavaliados, além de terem o direito de avaliar a sua chefia. Além de subsidiar as políticas de Gestão de Pessoas, por competências, o desenvolvimento das lideranças.

1.5.2 Avaliação de Desempenho por competência

O sistema de Gestão por Competências permite gerenciar as competências e propicia a inovação, a aprendizagem e o desenvolvimento individual e de grupo. Permite impulsionar os servidores na competência profissional, acrescentando capacidades já existentes.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe, combinando assim a concepção da escola francesa e a observação de Dutra

(2001).

Assim, Leme (2005) define competência como a soma de competências técnicas e competências comportamentais.

O autor segue, então, a mesma linha de pensamento de Rabaglio (2004), porém agrupa conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como um tipo de competência, que agregado à competência comportamental (o querer fazer) vai transformar-se em competência, através do julgamento de valor.

Ainda, Gramigna (2002) trabalha com o conceito de “árvore das competências”, onde a raiz corresponde às atitudes, ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam as atitudes.

O tronco corresponde ao conhecimento, que se trata do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa.

E, finalmente, a copa, com seus frutos, flores e folhas, corresponde as habilidade, que significa agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Nesta base está a avaliação de desempenho por competências, onde acontece a confrontação entre as competências organizacionais e individuais, para avaliar se são compatíveis ou não.

Dutra (2001) há uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais, portanto, as competências individuais devem ser estabelecidas de maneira vinculada à reflexão das competências organizacionais, já que elas são influenciadas mutuamente.

Neste sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas.

É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um plano de ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vistas à busca do perfil ideal e desempenho compatível às expectativas do cargo.

Com base nesses conceitos, veio o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2002, que trata da nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas, considera a gestão de pessoas necessária e é aquela que promove a gestão por competências como desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Visando ao alcance dos objetivos da Instituição e indica como instrumento o Sistema de Gestão por Competências, ferramenta gerencial desenvolvida pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O decreto também é inovador, pois, vem implementar uma política de valorização e de profissionalização para os servidores públicos, que há muito tempo, havia estagnado no tempo e distanciado do cidadão.

Veio também, não somente investir em tecnologia, mas no elemento humano (servidor público), bem como para o alcance das metas e dos objetivos institucionais, para atender as demandas e necessidades da sociedade.

A partir dessa visão, após a edição do decreto, o desenvolvimento de profissionais públicos adquire um peso diferente.

A aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e **avaliação de desempenho**.

Fleury e Fleury (2000), assim definiu competência: “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica Mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que Agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A competência também pode ser definida, segundo Dutra:

*“a forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de **conhecimentos e habilidades** em um determinado **contexto**, de modo a **agregar valor** para a organização no qual está inserida (competência em ação). Esta agregação de valor implica em uma **contribuição efetiva** da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização”.* (DUTRA, 2004). (G.N)

Ruzzarin, Amaral e Siminovschi (2002) afirmam que a escola francesa desenvolveu uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, cuja classificação se sustenta em três elementos fundamentais:

- a) **saber fazer**: são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar um determinado trabalho.
- b) **querer fazer**: envolve as
- c) motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um determinado trabalho.
- d) **poder fazer**: são os recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo.

Para a análise dessas três variáveis, os avaliadores deverão levar em consideração desempenho das equipes e dos indivíduos no que se refere ao comprometimento de ambos, quanto á atuação e à contribuição, para atingir os resultados esperados.

O desempenho será analisado a partir das seguintes competências e habilidades: competências técnicas, habilidades pessoais e habilidades comportamentais.

Nessa linha a avaliação de competências é classificada em três níveis: autoavaliação, avaliação de cada servidor pelo seu superior e a avaliação de cada chefe pelos seus subordinados.

Resumindo, a avaliação de competência está para o resultado da negociação obtida, por meio de entrevistas entre avaliador e avaliado, sobre as diferenças e concordâncias entre os três níveis considerados.

1.6. NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Vem então a pergunta, o que fazer para melhorar o servidor público, sendo o autor atuante, o servidor público? E, como negociar a avaliação de desempenho? Sabe-se que, valorizar o servidor, é melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços. E, como, mudar? Pois isto significa mexer num vespeiro. A negociação coletiva encontra-se positivada em diversos textos legais, cite-se: a Constituição Cidadã (art. 7º); a Declaração do Mercosul (art. 10); as Convenções 87 e 98 da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Braga (1998, p. 155), define negociação “é um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual um acordo possa ser realizado”.

Mostra que a negociação é uma ferramenta capaz de dirimir conflitos, para evitar a via judicial, no qual A administração vai ter uma economia considerável, isto vem sendo apontada, inclusive pelos legisladores, como um meio que pode reduzir custos e prazos para uma sociedade, principalmente quando o problema é referente a relações de trabalho.

Cabe aqui corroborar Silva (1997), a negociação coletiva tem com gênese a autonomia privada coletiva, caracterizando-se como uma forma ágil, direta e livre de solucionar conflitos, levando a termo os mesmos, ou seja, é o poder conferido a empregados e empregadores de regular seus próprios interesses.

Ressalte-se, ainda, a importância da negociação coletiva na atualidade como ferramenta democrática de relevante interesse social para a composição de conflitos trabalhista Delgado (2004), cada vez mais proeminente no contexto de economia globalizada atual, proporcionando a pacificação do meio econômico-profissional no qual está inserido Delgado (2004).

O que não pode acontecer na negociação coletiva de trabalho é a falta de reconhecimento por parte do Estado da “autonomia privada coletiva” dos atores sociais envolvidos, uma vez que não há negociação sem autonomia.

Para Stoll (2007), esse é o princípio fundamental no qual se baseia a negociação coletiva de trabalho. Nessa linha, destaca Duzert (2007) que no processo de negociação, em função do jogo de critérios utilizado, se busca um resultado satisfatório para ambas as partes a partir da satisfação dos interesses e valores de cada um.

Desse modo, pode-se ver tanto a Administração Pública, bem como os servidores tem objetivos interligados, o que leva a uma relação de interdependência de ambas as partes, característica presente em um processo de negociação coletiva.

Ainda destaca Duzert (2007), que em vários processos negociais é impossível saber a verdade quanto aos interesses e preferências dos negociadores (dirigentes e servidores).

Fischer (2002) comenta que qualquer prática administrativa é realizada por dois possíveis caminhos: por meio da pressão autoritária ou por meio da negociação.

O primeiro reproduz práticas que por muito tempo predominaram no Brasil e tenta inibir as manifestações de insatisfações no ambiente de trabalho. O segundo, por sua vez, dá abertura ao diálogo e estabelece canais de comunicação entre as partes.

Esses pontos no processo de negociação coletiva não ofuscam a importância de tal instrumento de solução de conflitos trabalhistas, mas busca o equilíbrio para o diálogo, em que chegarão a um censo comum nas relações laborais.

Além disso, a negociação coletiva pode ser vista como uma ferramenta para aperfeiçoar o relacionamento entre os dirigentes e servidores, para atender os seus anseios.

E, a ausência, portanto, da negociação num processo de avaliação, pode permitir a influência de fatores que impedem ou dificultam o desempenho das pessoas nas instituições. Almeida (1996) chama a atenção para alguns desses fatores os quais considera suscetíveis de influenciar a avaliação de desempenho:

- a) **a pressa** (devido à alegação de “falta de tempo” o avaliador pode negligenciar alguma dimensão do desempenho);

- b) a altura** (a atenção que, naquele momento pode estar voltada para outros assuntos);
- c) o efeito contraste** (quando se avalia alguém muito diferente (melhor ou pior) do que o avaliado anterior, pode-se provocar uma radicalização devido ao contraste entre os dois).

Esses fatores de fato ainda persistem na prática de alguns avaliadores e são constantemente apontados, em conversas informais, pelos servidores como prejudiciais à avaliação de desempenho. Daí a importância desse processo ser planejado coletivamente, onde as partes envolvidas possam refletir opinar e contestar se necessário. Por meio de um processo negocial, isso é possível.

1.7 CONTEXTUALIZAÇÕES DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – AGU. CRIAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO IMPLANTADA APÓS NOVOS NORMATIVOS – GDA. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL.

A Advocacia-Geral da União – AGU nasceu na Constituição Federal de 1988, como órgão responsável pela representação judicial da União, e pelas atividades de consultoria e assessoramento do Poder Executivo Federal, que, a princípio, ficaria responsável por toda a defesa judicial da União (administração direta) e consultoria jurídica dos Ministérios.

Para a sociedade, o cidadão comum ganha com a AGU, na medida em que, tendo os pleitos atendidos, terá um título executivo (sentença) que foi exaustivamente discutido no Poder Judiciário, e em submetido ao crivo desse Poder com todo o rigor e transparência.

Como também o cidadão contribuinte, que é, no fim de tudo, quem paga a conta, pois terá a garantia de que o seu dinheiro foi empregado em finalidade que atenda o interesse público e em plena conformidade com os ditames do Estado democrático de Direito.

Enfim, essa é uma instituição que precisa ser conhecida e valorizada pelo povo brasileiro, que vem se consolidando como uma instituição aguerrida, independente e das mais comprometidas com o interesse público.

Sobre o quadro de pessoal da AGU, com a criação da Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, os servidores requisitados e cedidos administrativos, cerca de 1.580, servidores passaram a integrar o Quadro de Pessoal da AGU, somados com mais de 500 cargos efetivos, providos de concurso públicos ocorrido no ano de 2006 e 2008. Totalizando,

aproximadamente mais de 2.058 servidores que compõem o quadro de pessoal, pertencentes ao Plano Geral do Poder Executivo – PGPE.

1.7.1 Criação da Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico-Administrativo-GDAA. Modelo do formulário para avaliação de desempenho individual.

Sobre a situação do quadro de servidores administrativos a situação tornou caótica com a criação da Carreira Jurídica criada pela Medida Provisória 2.048, de 29 de junho de 2000³, em que todos os servidores com bacharel em direito, atuando como assistentes jurídicos foram transpostos para a carreira jurídica da AGU, aproximadamente 4.000 servidores efetivos no cargo.

Um dos motivos que levou a AGU mudar a forma de avaliação, no primeiro veio com a necessidade da criação do Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos, vem sendo realizada, pela bancada sindical junto ao Governo Federal desde 2005, para atender às necessidades desse servidor, vez que a proporcionalidade das remunerações de entre servidores administrativos e da Carreira Jurídica, chega a ser fora da realidade no âmbito dessa instituição.

Por isso, vem a necessidade de um processo de negociação ante ao sistema de avaliação de desempenho, para melhorar tanto o processo de capacitação do servidor administrativo, como remuneratório.

Diante disso, Lewicki, Sauders e Minton (2002, p.18) a negociação se dá, normalmente, por duas causas: (1) pela necessidade de cooperação entre as partes para criar uma inovação, impossível de ser criada sem a cooperação das duas partes ou (2) para solucionar uma disputa entre as partes.

Frente às essas necessidades a AGU viu a necessidade de implantação de um quadro próprio de servidores, criar um novo modelo de avaliação de desempenho, para atender os objetivos de cada servidor, que levasse ao crescimento tanto profissional como organizacional.

³ Criou várias carreiras, inclusive a Carreira de Jurídica, por força da Medida Provisória nº 2.048, de 30 de junho de 2000, no qual todos os assistentes jurídicos, da administração direta e indireta, os cargos foram transformados em advogado da União ou procurador autárquico.

Veio então, a Lei nº 10.480, de 2002, que instituiu a Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico-Administrativo – GDAA com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento profissional e a avaliação do desempenho individual e institucional.

Com essa nova gratificação de desempenho, os servidores da AGU passaram a ter alguma parcela da sua remuneração vinculada ao desempenho ou à produtividade.

A gratificação denominada GDAA, foi disciplinada pela Portaria AGU nº 705, de 18 de novembro de 2003, estabelece os critérios e os procedimentos para atribuição da pontuação máxima de 100 pontos, e mínimo 10 pontos, conforme a avaliação de desempenho individual de cada servidor. Conforme modelo Anexo I deste trabalho.

Como se nota, a ficha de avaliação, não constava fatores, que explicitasse uma avaliação com eficiência e resultados que viessem a ser observados pela instituição, quanto às metas e indicadores que pudesse fazer uma análise das competências desenvolvidas por cada servidor.

Para complementar, a Portaria AGU nº 825, de 2003, estabelecia o valor de cada ponto a ser atribuída na pontuação da GDAA, máxima de 100 pontos, dividida da seguinte forma:

- a) Oitenta pontos para a avaliação individual;
- b) Vinte pontos para a avaliação institucional.

E, a forma de ser calculada a avaliação de desempenho individual não era bem vista pelos servidores, vez que o modelo de avaliação era meramente uma formalidade, conforme informado acima, pois a soma dos pontos totalizavam 100 pontos, muito embora fosse pago apenas, 80 pontos, em razão da soma média aritmética dos pontos de todos os servidores administrativos avaliados.

O cálculo da avaliação de desempenho era de forma global, se somava as notas de todos os servidores avaliados e tirava à média, multiplicando pelo valor do ponto dado pelo Advogado-Geral da União, por meio de publicada de portaria.

Com isso, os servidores não tinham motivação para se dedicar às suas tarefas, pois não eram reconhecidos, porque a nota era unificada.

O ponto da avaliação institucional variava de 0 a 80, e da avaliação individual, variava de 0 a 20.

Sendo o somatório dividido por 100 e multiplicado pelo fator 0,8, totalizando 80 pontos a todos os servidores, a ser implantado em sua folha de pagamento.

Em 2005, com a aprovação da Lei 11.233, de 22 de dezembro de 2005, ocorreu o primeiro concurso para o quadro administrativo, visou, inicialmente, o provimento de 336 cargos, distribuídos em administrador, contador, economista, estatístico e engenheiro.

Dentro desse parâmetro, a Instituição preocupada, por ser uma entidade voltada para a proteção jurídica da República Federativa do Brasil, defensora bem do patrimônio público federal, e que, proporcionam benefícios para a sociedade.

Com base os novos normativos sobre avaliação de desempenho, para implantação de novo modelo da nova sistemática de avaliação de desempenho proposta pelo Governo Federal, a AGU preocupou-se em atender essa sistemática.

Com a criação da Portaria AGU nº 1.521, de 21 de outubro de 2009, estabelece as Diretrizes Estratégicas da AGU, com metas a serem cumpridas até 2015, apresentando um novo modelo excelência na atuação jurídica, na gestão e na valorização profissional.

Em decorrência das diretrizes da Administração Pública, a AGU editou a Portaria AGU nº 1.076, de 2009, com novas regras, para as avaliações institucional e individual, e como seriam calculadas as notas das avaliações individual e institucional, e com um novo modelo de ficha de avaliação, para atender as expectativas dos servidores administrativos e organizacional.

1.7.2 Avaliação de desempenho Institucional.

Com a nova Portaria AGU nº 1.076, de 2009, trouxe em seu bojo uma nova maneira de avaliação institucional que é aferir o desempenho coletivo dos servidores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Enquanto que a avaliação individual deve aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual, para o alcance dos objetivos organizacionais.

A Avaliação de desempenho institucional, com base na Portaria AGU nº 1.076 de 2009, diz que para cumprir as metas estabelecidas, terá de alterar o modelo de avaliação de desempenho que havia atendendo esta AGU.

E, buscar desenvolver juntamente com as unidades um programa de capacitação e qualificação profissional para realização das atividades requeridas à implementação do novo modelo de planejamento e gestão dessas diretrizes estabelecidas na portaria.

Abrigando o que Chiavenato (2006, p. 179) diz: a avaliação de desempenho tem como foco, “melhorar o desempenho das pessoas, alavancar a sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e eficácia”.

Para Rocha Pinto (2003, p. 80) a avaliação de desempenho “é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos”.

Desse modo, o processo de avaliação de desempenho aumenta o desempenho do empregado e de sua produtividade do pessoal.

Com o objetivo de conferir conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o desempenho das atividades gerenciais necessários à implementação das Diretrizes Estratégicas.

Por outro lado, a avaliação de desempenho serve para legalizar os instrumentos de Gestão da instituição, que permitem determinar a contribuição individual e da equipe, detectar problemas de motivação, de desaproveitamento das qualidades do colaborador, identificar necessidades de formação e gerir os sistemas de administração salarial.

Também, os requisitos de uma avaliação tem que estar voltado para garantir a eficiência e a eficácia dessa avaliação, para alcançar a excelência, e a respeitabilidade da sociedade, além de aproximá-la da Instituição, com base nos artigos 4º e seguintes:

- Visa aferir o desempenho coletivo no alcance dos objetivos estratégicos e da visão de futuro, estabelecidos nas Diretrizes Estratégicas na AGU, com a finalidade de garantir, principalmente, a valorização profissional de seus integrantes.
- Visa instituir metas que representam o padrão ideal de desempenho a serem alcançados ou mantidos no âmbito da Instituição, quais sejam: metas institucionais, que se referem a toda a organização.
- Essas metas institucionais estarão vinculadas a indicadores deverão ser objetivamente mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionados às atividades do órgão, levando-se em conta no momento de sua fixação, os resultados alcançados anteriores.

Dessa premissa, pode-se notar que, o sistema de avaliação de desempenho contribui para a gestão e para o controle do gasto público fortalecendo, portanto a capacidade do Estado para governar.

Contribui para a democratização da sociedade e do Estado e para a consolidação do processo de desburocratização institucional

O que mostra que a participação dos servidores e dirigentes para a discussão da implantação de um novo modelo de avaliação na AGU foi de forma coletiva.

O quadro abaixo mostra os indicadores e metas que foram discutidas e acertadas entre os servidores e dirigentes para o desempenho organizacional da instituição com reflexo à competência, habilidade e atitude nas atividades dos servidores:

| Indicador | Meta | Grau de alcance |
|---|--|------------------------|
| Capacidade de resposta da ouvidoria da AGU | Responder 95% das demandas feitas à Ouvidoria-Geral no exercício de 2009. | 100% |
| Ações de cidadania - Mensurar a quantidade de ações de apoio à cidadanias promovidas pela AGU | Realizar no período avaliativo, pelo menos, 10 campanhas de cidadania. | 90% |
| Aperfeiçoamento dos critérios de avaliação de desempenho institucional – identificar e testar novos indicadores bem como avaliar os vigentes. | 01 relatório apresentado | 100% |
| Avaliação do acervo documental para destinação final – mensurar o total de documentos avaliados para destinação final, em metros lineados, no período avaliativo. | Realizar avaliação documental de, pelo menos, 100 metros lineares de documento, no período avaliativo. | 100% |
| Planejamento de pesquisa de suporte organizacional – metodologia e infraestrutura necessária para aplicação de pesquisa que visa identificar a percepção dos dirigentes da AGU quanto à qualidade dos fatores de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material, progressão, promoção e remuneração. | 01 relatório de planejamento de pesquisa. | 100% |
| Desenvolvimento de identidade organizacional | Elaborar projeto de desenvolvimento de identidade organizacional. | 01 projeto apresentado |

Quadro 1 – Avaliação de desempenho Institucional

Fonte: Portaria 1.076-AGU, de 2009.

Com os indicadores e metas instituídos acima, a Grupo de Trabalho da AGU, previsto na Portaria AGU nº 1.521, de 21 de outubro de 2009, começou a implantar um novo modelo de avaliação de desempenho individual.

De acordo com a Portaria nº 1.076 – AGU, de 2009, divididos em fatores que avaliam aspectos comportamentais correlacionados ao trabalho e fatores que avaliam conhecimentos e competências aplicadas ao trabalho. Em que os valores variam de 0 a 10 pontos.

1.7.3 Avaliação de desempenho Individual. Novo modelo de avaliação de desempenho.

A avaliação individual de desempenho tem a finalidade de subsidiar a Política de Gestão de Pessoas para o acompanhamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores do quadro de pessoal técnico administrativo da AGU. É requisito necessário para o recebimento da Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico Administrativo – GDAA.

A avaliação individual de desempenho, com base na Portaria AGU nº 1.076/2009, está baseada na comparação entre comportamentos esperados e comportamentos observados. Os comportamentos estão descritos em atributos indicativos de relacionamento, iniciativa, compromisso com o trabalho, competências profissionais e consciência socioambiental.

Para cada atributo, o comportamento observado será avaliado na escala de 1 a 10 pontos, conforme quadro abaixo apresenta a correspondência semântica dos valores em relação ao desempenho esperado:

| | |
|--------------------------|---------------|
| Muito abaixo do esperado | 1 a 2 |
| Abaixo do esperado | 3 a 5 |
| Dentro do esperado | 6 a 8 |
| Acima do esperado | 9 a 10 |

Quadro 2 - Escala da avaliação individual

Fonte: Portaria nº 1.076-AGU/2009

Para que estes benefícios se apliquem no novo modelo de avaliação de desempenho individual, criado pela Comissão, e que a avaliação aconteça de maneira efetiva, e essencial finalizando com a utilização do *feedback*⁴.

O conceito de *feedback* é herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é processar informações transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento (Rabaglio, 2004).

Gramigna (2002) explica que por uma questão cultural, a maioria das empresas vinha relegando, o segundo plano tal comunicação, recorrendo a ela somente quando algo dava errado. Hoje, gerentes e dirigentes veem o *feedback* como instrumento de desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências. É preciso cultivar a ideia de que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pela organização. Segundo estas duas autoras, é uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe *feedback* precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados.

Portanto, Gramigna (2002) define *feedback* em duas etapas: fornecer e receber.

- a) fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização.
- b) Receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados.

O *feedback* está presente em todos os processos empresariais, e principalmente na avaliação de desempenho com foco em competências, e fecha o ciclo, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel.

Assim, com essa nova metodologia, a AGU, desenvolveu um novo modelo de avaliação, que teve sua aplicação em julho de 2010, no qual apresentou uma satisfação aos servidores administrativos que aprovou o novo modelo. Desse modo, a avaliação final será calculada pela **média aritmética** da pontuação de cada atributo.

Desse resultado, utiliza-se a tabela do Anexo III da Portaria 1.076/2009 para atribuição dos da GDAA. Com a nova sistemática, os servidores que tiverem desempenho individual dentro ou acima do esperado receberão pontuação máxima para fins de GDAA, conforme quadro abaixo:

⁴ é uma palavra inglesa, um termo da eletrônica, traduzida em português por realimentação ou retroalimentação.

| Resultado da avaliação individual | Pontos para atribuição da GDAA |
|--|---------------------------------------|
| Pontuação 6, 7 8, 9, ou 10 (dentro ou acima do esperado) | 20 pontos |
| Pontuação 5 (abaixo do esperado) | 18 pontos |
| Pontuação 4 (abaixo do esperado) | 15 pontos |
| Pontuação 3 (abaixo do esperado) | 12 pontos |
| Pontuação 2 (muito abaixo do esperado) | 9 pontos |
| Pontuação 1 (muito abaixo do esperado) | 6 pontos |

Quadro 3 - pontuação da GDAA.

Fonte: ANEXO III da Portaria nº 1.076-AGU/2009

Sobre o novo de modelo de avaliação de desempenho desenvolvido pela AGU, para aplicação desses do quadro acima estabelece os seguintes critérios, amparados na Portaria 1.076, de 2009:

- a) As médias aritméticas com valores decimais iguais ou maiores que 5 ($\geq 0,5$) serão arredondadas para o valor inteiro imediatamente superior; e, com decimais menores que 5 ($< 0,5$) serão arredondadas para o valor inteiro imediatamente inferior.
- b) O servidor que obtiver na avaliação individual pontuação inferior a 50% da pontuação máxima estabelecida, será submetido a processo de análise de adequação funcional com o objetivo de identificar as causas do resultado e subsidiar a adoção de medidas que propiciem a melhoria do seu desempenho (art. 14, Portaria 1.076-AGU/2009).

Com o novo modelo de avaliação de desempenho, os servidores administrativos da AGU, passam a receber 80 pontos da avaliação de desempenho institucional, de forma fixa, sem nenhum critério de avaliação, e 20 pontos de avaliação de desempenho individual, permitindo a esses servidores serem avaliados e perceberem a respectiva gratificação calculada de acordo com a pontuação obtida na avaliação realizada de acordo com as regras estabelecidas.

2. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O presente trabalho utiliza-se de método de estudo de Caso, com abordagem qualitativa, porém utilizando-se de ferramental quantitativo, e de caráter exploratório.

Para a realização deste trabalho foram coletados dados através de quatro fontes principais, além do questionário: observação do participante, análise documental e entrevistas informais com os sujeitos de pesquisa envolvidos no processo.

O questionário foi aplicado em 25 de agosto de 2010, com 87 servidores em exercícios na Coordenação-Geral de Recursos Humanos da AGU, deixados na unidade, somente entregues a para o público alvo, ou seja, servidores administrativos. Foi entregue dia 28 de agosto de 2010, para os dirigentes de cada unidade.

Sobre a aplicação do questionário é composto por 27 perguntas sendo, 15 perguntas referentes à avaliação de desempenho voltada para o desempenho individual e 12 questões voltadas para a avaliação de desempenho institucional: 25 perguntas do tipo múltipla escolha e duas questões do tipo subjetivo, todas relacionadas à avaliação de desempenho, aplicados simultaneamente aos servidores administrativos e aos dirigentes da Coordenação-Geral de Recursos Humanos, envolvidas no processo de avaliação de desempenho.

Após o levantamento dos resultados, apresentados resultados através de tabelas, gerados através do programa Microsoft Excel para análise qualitativa, usando a análise do conteúdo, para averiguar a importância do novo processo de avaliação de desempenho, dentro dos novos critérios e procedimentos ditados pela Portaria nº 1.076 AGU, de 2009.

Os dados foram analisados de forma qualitativa, usando o questionário, o que fez averiguar a importância de discutir o novo sistema de avaliação de desempenho no setor público.

Seguindo rumo a uma nova gestão de pessoas, para percepção nos processos de negociação coletiva, no qual poderá ser discutido, tipo de capacitação para servidor, o nível de satisfação e credibilidades nos quais serão envolvidos os servidores administrativos com a instituição, nesse processo de avaliação de 360 graus na AGU, o que estará voltada para os servidores administrativos, gestores e à sociedade, no qual são prestados esses serviços.

3. RESULTADOS DO NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com base na pesquisa realizada com os 84 servidores da AGU, os dados foram tabulados e analisados à luz da realidade percebida através dos questionários respondidos pelos servidores administrativos da AGU. Os resultados apresentaram taxa uma pequena taxa de servidores no nível fundamental com relação aos servidores com nível intermediário.

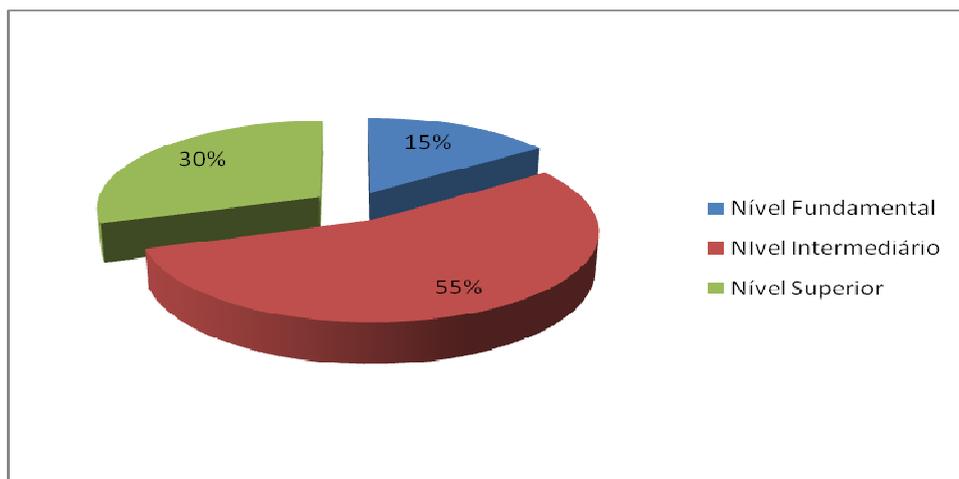


Gráfico 1 – Nível de Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Observe-se, no Gráfico 1, que mais de 55%, dos servidores respondentes possuem Nível Intermediário, com relação aos 13% dos servidores com nível fundamental. Analisando os dados obtidos pelo questionário quanto à escolaridade desses servidores administrativos, isto coloca a AGU.

Isto mostra que, os servidores precisam ter incentivos para buscar se qualificar, para aumentar o nível de escolaridade desses servidores, para uma posição melhor dentro da Instituição.

Com a expectativa da criação do cargo, entrelaçada com o novo modelo de avaliação de desempenho, verifica-se no Gráfico 2, que a escolaridade foi um fator que surpreendeu positivamente a evolução referente ao grau de qualificação dos servidores últimos dez anos para cá. Onde ocorreu uma aceleração na busca de fazer um curso superior, cresceu de 30% para 55% de servidores cursando um curso ou já graduado.

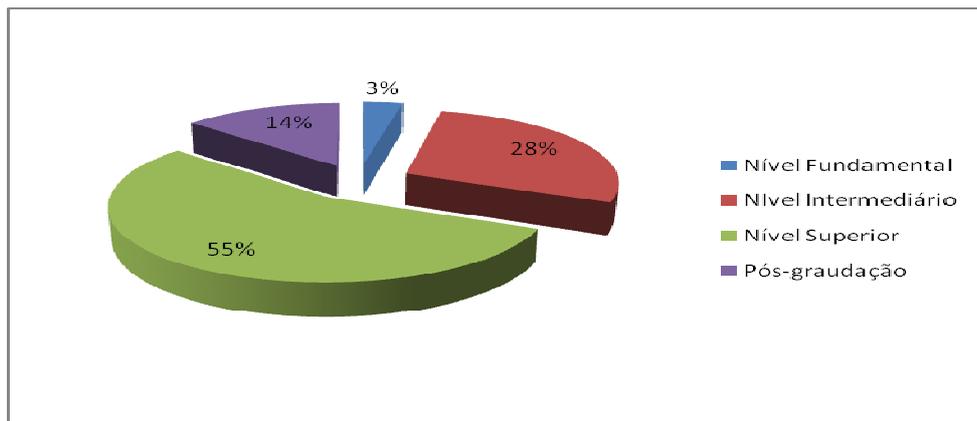


Gráfico 2 – Nível de qualificação dos servidores da AGU

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Um número surpreendente também foi o de pessoas com nível superior completo, representando 55% dos servidores administrativos, no Gráfico 2. Destes 14% possuem pós-graduação.

Quanto aos cargos comissionados ocupados, mostrado no Gráfico 3, percebe-se após um crescimento grau de instrução, os DAS passam a ser mais distribuídos entre eles.

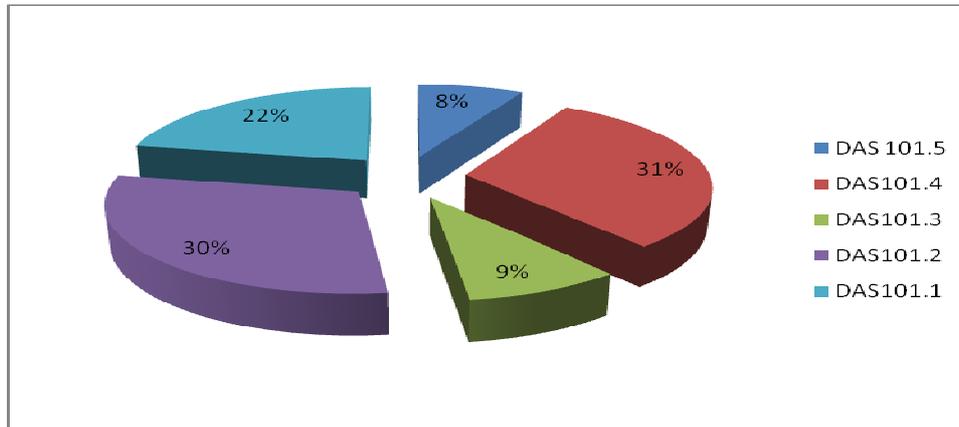


Gráfico 3 – Cargos comissionados ocupados pelos servidores da AGU

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O Gráfico 3, mostra a participação percentual do nível de qualificação dos servidores de Nível Intermediário, para assumir cargo em comissão foi bem elevado, comparado com os servidores de Nível Superior, e, isso leva a observar que esses servidores cresceram tanto no grau de escolaridade como na qualificação, tendo as mesmas chances dos servidores já graduados.

O gráfico 4 a seguir, traz os índices dos cargos ocupados de efetivo exercício pelos servidores administrativos da AGU. E, constatamos que 42% dos servidores administrativos estão enquadrados nos cargos efetivos de nível intermediário, 12% dos servidores

administrativos de efetivo exercício ocupam cargos de nível fundamental e o somatório dos cargos de nível superior no total de 46% ocupam cargos efetivos de nível superior.

Isto mostra um alto nível de qualificação no quadro de pessoal da AGU, após os concursos públicos no ano de 2006 e 2008. Após a criação do Plano de Carreira dos servidores administrativos, esse quadro tende a mudar, elevando o grau de qualificação desses servidores.

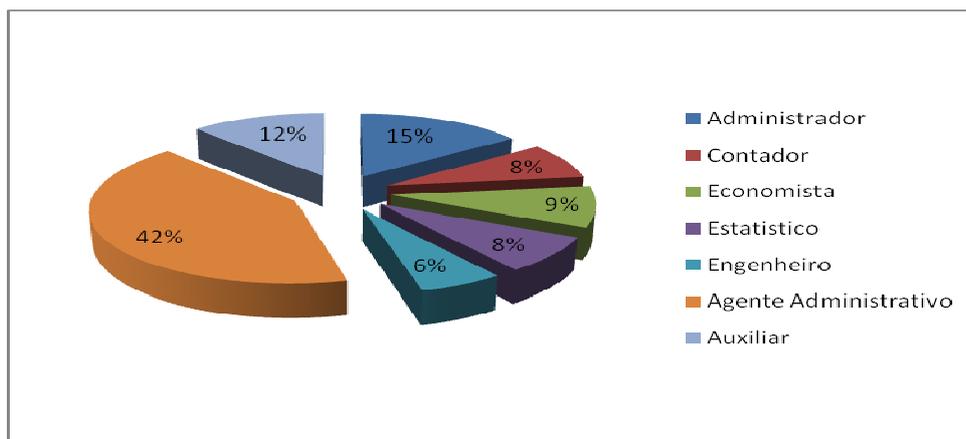


Gráfico 4 – Cargos efetivos do quadro de pessoal da AGU.

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

No Gráfico 5, quando perguntados de como é visto o nível de conhecimento sobre a avaliação de desempenho implantada na AGU, à participação dos servidores as percentagens foram de 42% dos servidores que dizem muitos satisfeitos, 36% mostram satisfação, 9% demonstram um pouco satisfeito, 7% demonstram total insatisfação e 6% não quis manifestar sua opinião.

Avaliando-se esse nível de conhecimento, vemos que a avaliação de desempenho foi bem aceita no âmbito desta Instituição, o que leva a alcançar suas metas dentro do novo modelo de avaliação. Ressalte-se que apenas um pequeno número percentual de demonstrou insatisfação com relação ao novo sistema de avaliação de desempenho.

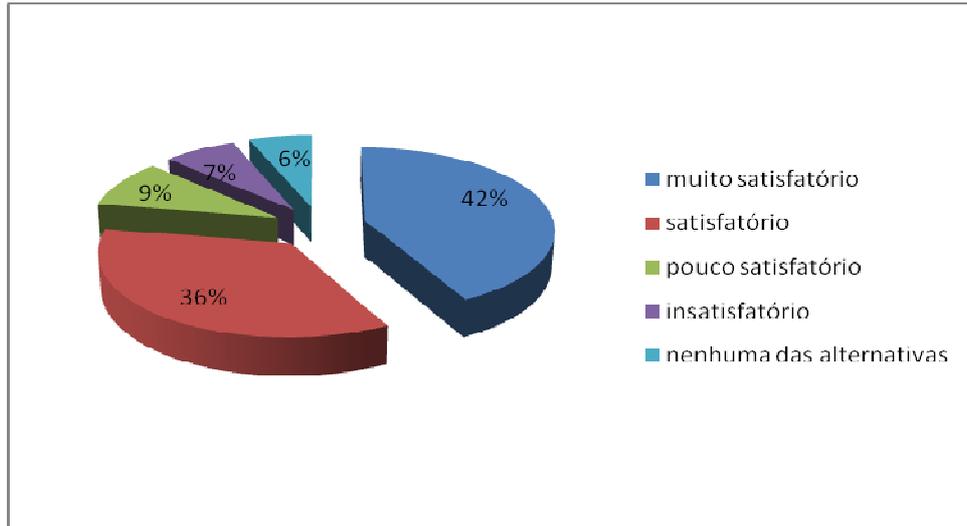


Gráfico 5 – Como é visto o nível de conhecimento sobre a avaliação de desempenho implantada dentro da AGU

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O Gráfico 6, apresenta o comportamento dos servidores ao serem avaliados a cada doze meses pela chefia imediata, influência no desempenho de suas atividades no atendimento ao público, 44% dos respondentes, que influenciam no comportamento, 32% dos respondentes, diz que influenciam frequentemente no comportamento e 2% diz que nunca pensou nisso.

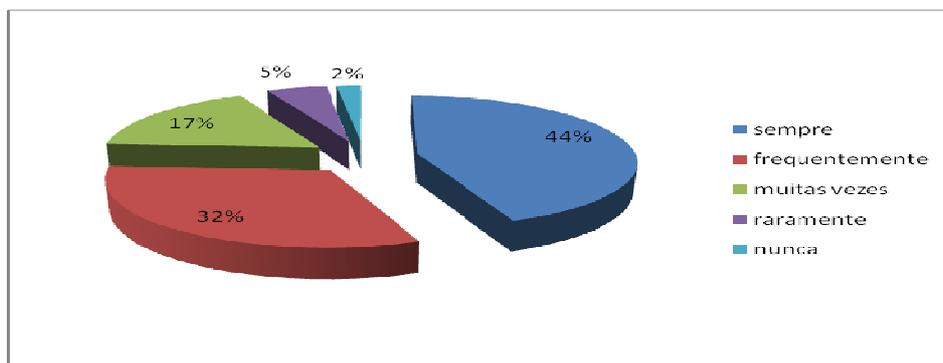


Gráfico 6 – O fato de você estar sendo avaliado pela chefia imediata a cada 12 meses influencia no desempenho de sua atividade no atendimento ao público?

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

De acordo com a análise dos dados, percebemos a avaliação de desempenho veio a influenciar no comportamento dos servidores, melhorando suas atividades inerentes ao atendimento ao público. Visto como um percentual homogêneo em relação à melhoria no desenvolvimento das tarefas dentro das metas estabelecidas pela Instituição.

No Gráfico 7, é importante observar mais de 36% dos servidores concordam que as atividades desenvolvidas convergem para o cumprimento da missão institucional.

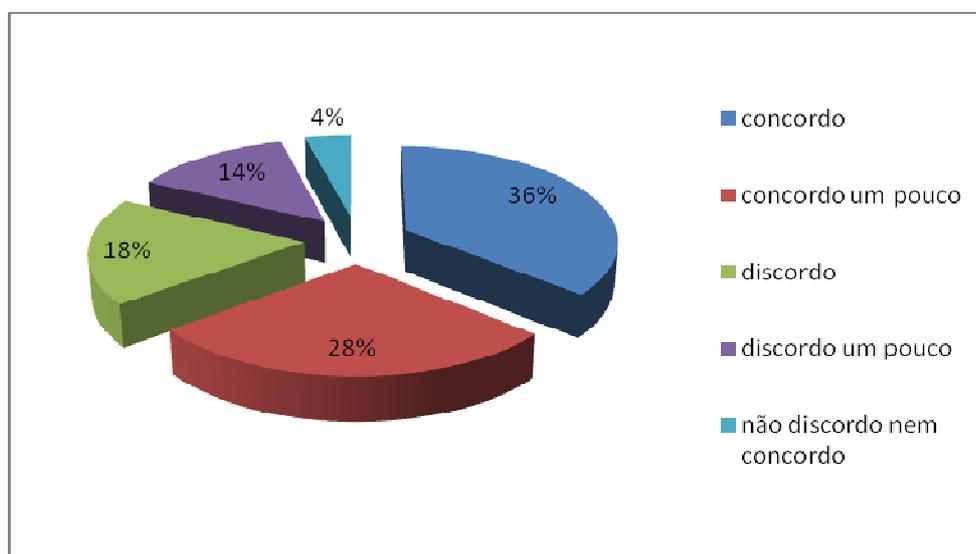


Gráfico 7 – As atividades desenvolvidas convergem para o cumprimento da missão institucional?

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Fazendo a alusão do questionamento mostram o somatório dos 64,% concordam que, as atividades desenvolvidas dentro do prazo estipulado estão cumprimento às metas instituídas pela AGU. 18% discordam acham que ainda deve melhorar, os 14% também discordam um pouco, acha que a instituição ainda tem de melhora, e 4% não discordam e nem concordam, estão alheio ao assunto.

Na análise dos dados percebemos que mais da metade, concordam que suas atividades desenvolvidas no trabalho, estão fazendo diferença ao cumprimento das metas estipuladas e isso está levando à sociedade a credibilidade e eficiência nos serviços prestados a ela.

No Gráfico 8, mostram a participação dos servidores quanto a contribuição da negociação coletiva para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público, em que a aprovação de negociar é o caminho certo para chegar a um objetivo comum.

Nisto, pode-se notar que os percentuais apresentados, mostram efetiva participação dos servidores, acolhendo a negociação como meio de acordar pontos divergentes, entre servidores e dirigentes.

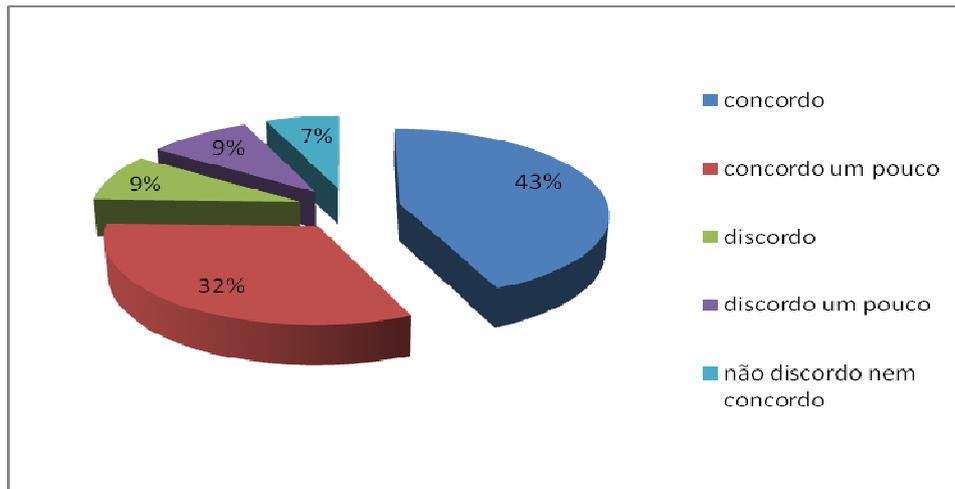


Gráfico 8 – A negociação coletiva contribui para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público?

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Também se pode notar que no Gráfico 8, há dois percentuais iguais: 9% dos servidores que discordam e dos que discordam um pouco diz que a negociação coletiva não contribui para a efetividade da avaliação de desempenho. Muito embora a maioria dos servidores vê a negociação coletiva de forma positiva a contribuir no processo de avaliação de desempenho, para que não haja entraves entre dirigentes e servidores.

Na análise do gráfico 9, a resposta relativa a institucionalização de uma avaliação de desempenho é somente mais um mecanismo de controle burocrático.

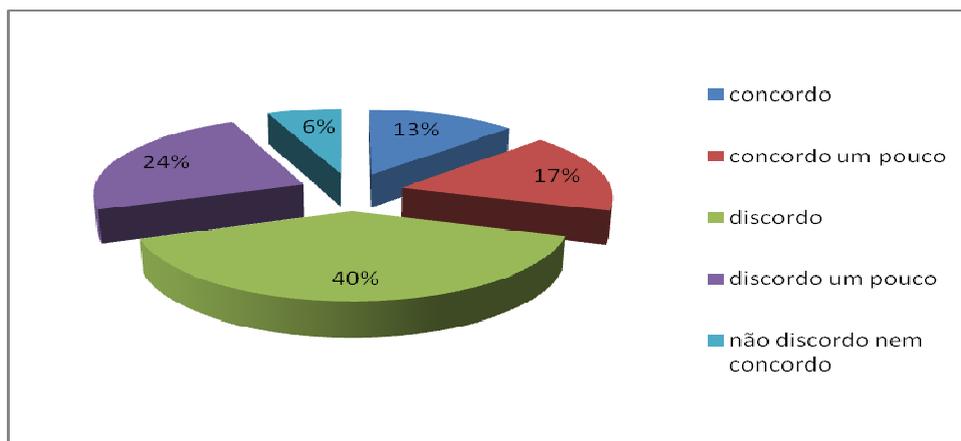


Gráfico 9 – A institucionalização de uma avaliação de desempenho é somente mais um mecanismo de controle burocrático?

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Chama atenção que, 40% dos servidores discordam que a avaliação de desempenho é apenas mais um mecanismo de controle burocrático, 24% discordam um pouco, 17% concordam um pouco que a avaliação de desempenho é apenas um mecanismo de controle

burocrático, 13% dos servidores concordam, e apenas 6% não discordam e nem concordam por desconhecer do assunto.

Percebemos que somatório dos percentuais equivalente a 64%, teve uma grande concordância em não considerar a avaliação de desempenho como um controle burocrático.

Avaliando-se os dados visualizados no gráfico 10, sobre a avaliação de desempenho, inserida, para o recebimento da Gratificação de Desempenho da AGU, 20 pontos da avaliação individual, com critério de avaliação, observa-se que 52% dos servidores mostraram muito satisfeitos, e apenas 1% não quiseram manifestar sua opinião.

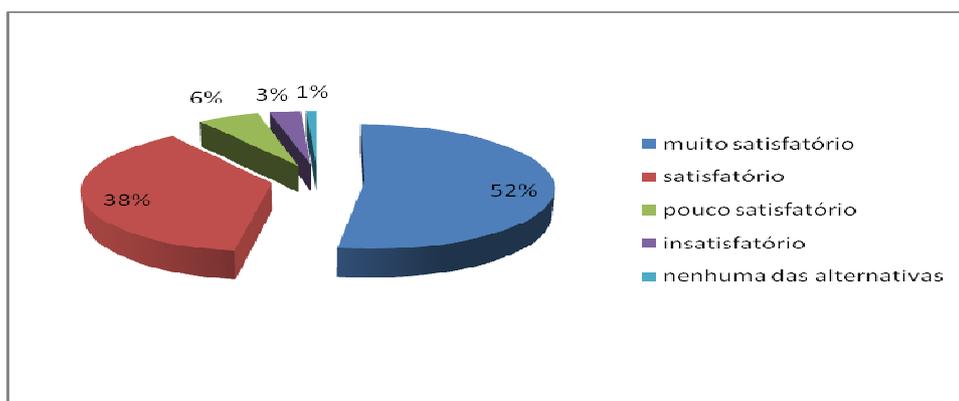


Gráfico 10 – a avaliação de desempenho, inserida, para o recebimento da Gratificação de Desempenho da AGU?

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Com isso, notamos que a avaliação de desempenho implementada na remuneração, foi bem aceita pelos servidores da AGU, pois fazendo a somatória dos que estão muito satisfeitos e satisfeitos consideram importante na avaliação de desempenho estar bem avaliado para obter melhor pontuação, para obter uma melhor gratificação.

No gráfico 11, faz uma alusão das experiências dos ciclos avaliativos anteriores, no que se refere à motivação profissional, após ser avaliado.

Os servidores de maneira geral sentem motivados em desenvolver suas atividades/tarefas com mais afinco, têm interesse e alimentam expectativa de melhoria, em atingir mais suas metas de da instituição, de ver seus trabalhos sendo reconhecido no âmbito organizacional, o que levará a resgatar sua posição de outrora e seu reconhecimento diante da sociedade.

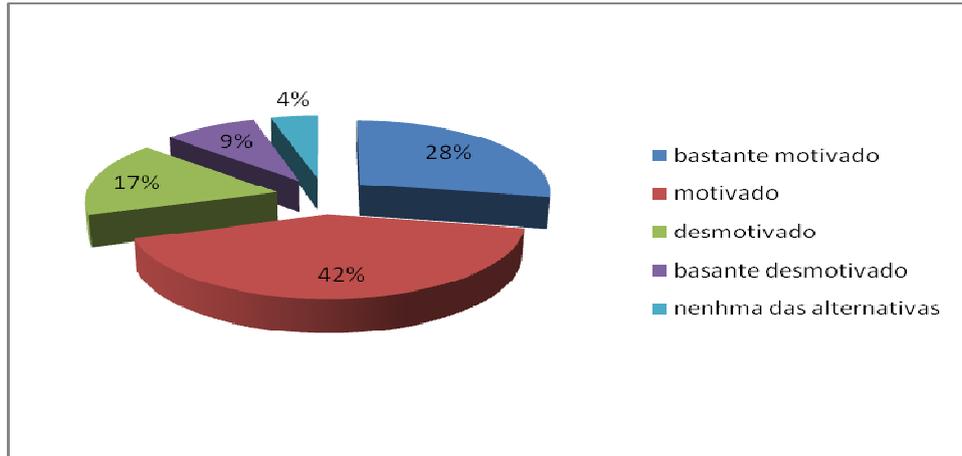


Gráfico 11 – Pelas experiências dos ciclos avaliativos anteriores, no que se refere a sua motivação profissional, após ser avaliado, você se sente:

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os 4% dos que não responderam não souberam dizer que faz diferença ou em suas atividades laborais.

O fato é: a avaliação de desempenho funciona como um incentivo para todos os servidores sejam do quadro de pessoal da AGU, como todos que são servidores públicos, pois isso leva para eles perspectivas de salários melhores, capacitação, gratificações melhores, e outras atribuições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou algumas considerações acerca da avaliação de desempenho, no sentido de que trouxe uma reflexão individual, além de estimular a análise conjunta pelas chefias e subordinados sobre as questões relacionadas aos desempenhos dentro de suas atividades, tornando compatíveis as expectativas organizacionais e individuais de desenvolvimento profissional, e de desempenho organizacional.

Atrelada à negociação coletiva para discussão sobre o novo modelo de avaliação de 360 graus. A avaliação de desempenho teve uma boa aceitação dentro da AGU, pois buscou minimizar as demandas não atendidas em tempo hábil. Neste sentido, a gestão do desempenho e a gestão de competências, vêm de encontro à necessidade de assegurar à organização a manutenção de seu mais valioso recurso, as pessoas, garantindo, dessa forma, vantagem competitiva.

Foi percebido de forma latente que os processos de mudanças nas relações com pessoas, advêm do imperativo em repensar os modelos de gestão em vigor, de modo a adotar mecanismos mais efetivos e inovadores que promovam a participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho, possibilitando a obtenção da sintonia entre equipes, pois os trabalhos individualizados estão escassos.

Além da importância de um processo de negociação dentro do serviço público, por proporcionar aos servidores e aos dirigentes, benefício para a administração pública a utilização de tal instrumento de autocomposição de conflitos trabalhistas.

Pode-se perceber que, que a AGU, por meio de dispositivos legais, modificou o sistema de avaliação, pelo um novo modelo de avaliação de desempenho instituído pela administração pública, por meio da Lei nº 11.784/2008, que traz uma proposta desenhada com um novo olhar, cujo enfoque dispensado é moderno e atual.

Essa mudança requer esforço individual e coletivo, além da concentração na resolução dos problemas vivenciados atualmente, para dirimir os conflitos e dificuldades da implantação do novo sistema de avaliação de 360 graus no âmbito desta AGU. Por ser considerada um eficaz e eficiente para transforma num poderoso processo de capacitação, como também de motivação e aperfeiçoamento para os servidores públicos.

Nos questionários respondidos com os servidores administrativos e os dirigentes, ficou evidente que eles têm um conhecimento satisfatório dos principais instrumentos legais

aplicáveis aos processos de negociação com relação à sistemática de avaliação de desempenho.

Em seguida foram observados os critérios relativos à avaliação de desempenho, sua trajetória no serviço público federal, e os principais aspectos relativos à legislação utilizada pelos gestores públicos na inovação do processo de negociação coletiva dos servidores administrativos da AGU, a fim de saber as percepções quanto às dificuldades, benefícios e a credibilidade dos entes envolvidos nesse processo.

Sobre o perfil dos servidores administrativos, constatamos que a AGU possui um quadro administrativo em crescimento em relação ao nível de qualificação, mostrados nos gráficos. Também foi constatado que, os servidores administrativos que ocupam cargos de Nível Intermediário, com grau de instrução Superior, ocupam cargos em nível de chefia e de coordenação, em maior quantidade equiparada com os ocupantes das carreiras de nível superior.

Outro ponto de vista analisado foram os dados coletados por meio do questionário, evidenciou-se que o processo de avaliação de desempenho esta sendo bem aceito tanto pelos servidores administrativos quanto pela Instituição (dirigentes), sendo que apenas uma minoria não concorda com o método utilizado, forçando-os quando não atingirem a pontuação estabelecida, a fazer curso de capacitação na área em que apresentou dificuldades.

Outra análise a ser abordada, diz respeito à elevação do crescimento quanto ao grau de escolaridade, que vem crescendo nos últimos anos, após a possibilidade da criação do plano de carreira dos servidores administrativos. Quanto aos servidores de nível fundamental é uma minoria, conforme as estatísticas apresentadas no gráfico, como também os servidores de nível médio, que avançou muito concluindo seus cursos superiores, bem como a pós-graduação que teve um crescimento considerável.

O que pode ser percebido que os servidores administrativos passaram a ter um conhecimento muito satisfatório, o que leva a obter um grau de negociação coletiva dentro da AGU, benéfica, com maturidade e credibilidade.

Podemos verificar que, o índice elevado de conhecimento dos servidores quanto ao processo de avaliação de desempenho, facilita a implantação de tal sistemática no cotidiano do órgão, o que os leva a ter anseios quanto à efetiva implantação do novo modelo de avaliação, a saber, por ser avaliado terão que cumprir metas para obter uma melhor pontuação que terá reflexo na gratificação vinculada à sua remuneração.

Concluindo, à aplicação do sistema de avaliação de desempenho, além de servir como instrumento para fins de recebimento a título de gratificação, pode ser também utilizado para

fins do Plano de Carreira e promoção, bem como para a criação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas e o mapeamento das competências pode ser utilizado para a aplicação de outras ferramentas da Gestão por Competências.

Com contribuição da pesquisa, recomenda-se quanto ao objetivo de estruturar a implantação do sistema na instituição, observa-se que com o detalhamento das metodologias de avaliação e da aplicação, têm-se subsídios para que esta ferramenta seja implantada integralmente na AGU, ou seja, aplicando a avaliação de 360 graus. A partir daí, realizar estudos visando aplicar outras ferramentas da Gestão por Competências, como seleção, treinamento e desenvolvimento.

Para estudos futuros, recomendamos a realização de pesquisa que relacione estudos visando aplicar outras ferramentas da Gestão por Competências, como seleção e, treinamento, que relacione as atribuições de cada servidor dessa Instituição. Propondo, ainda, outra possibilidade, é a análise da reação dos dirigentes à implantação da avaliação de desempenho, bem como das melhorias resultantes desta implantação como impacto na qualidade percebida pelos envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Maria Jose; ANDER-EGG, Ezequiel. **Avaliação de Serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 199.

ALMEIDA, Fernando Neves de. **Avaliação de desempenho para gestores**. Lisboa: McGraw Hill, 1996.

BARACHO, Maria Amarante Pastor. A importância da gestão de contas públicas municipais sob as premissas da *governance e accountability*. **Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais**. Belo Horizonte, v. 34, n. 1, p. 129-161, jan./mar. 2000.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público – RSP/ENAP*. 47 (3), set-dez/1996, pp. 59-101.

BALASSIANO, M.; SALLES, Denise. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa)*, Rio de Janeiro, v. 4, p. 16-28, 200

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1998.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*: FGV. Vol. 41 (1), Jan/Mar/2001. P. 08-15.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; CARBONE, Pedro Paulo e ALMADA, Valéria Ferreira. **Gestão de desempenho por competências**: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*: FGV. Vol. 42 (5), Set/Out/2008. P.875-98.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed., atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2005 DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

_____. Lei Complementar nº. 73, de 10 de fevereiro de 1993. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 fev. 1993.

_____. Lei nº. 10.480, de 2 de julho de 2002. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 jul. 2002.

_____. Lei nº. 11.907, de 3 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 fev. 2009 e retificado no **Diário Oficial da União**, de 4 fev.2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BISPO, Patrícia. **Avaliação 360 Graus – um caminho para melhorar o desempenho**. RH.com.br. set.2003. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=3632>>. Acesso em: 25.jul.2010.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3. ed São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**, *Novas Abordagens da Administração- A Busca pela Excelência*, 2ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 3 ed. São Paulo: LTR, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 12 ed. São Paulo. Atlas, 2000, p.84.

DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUZERT, Yann (Org.). **Manual de Negociações Complexas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ENP – Escola Nacional de Administração. **Controle de gestão no serviço público**. SAF- Secretaria da Administração Federal. ENAP, 1993, p. 94-96.

FLEURY, A; Fleury, M.T.L. - **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça. In: DUTRA, J.S. et al – São Paulo, Editora Atlas. 2000.

FISCHER, Rosa Maria. **Mudança e transformação organizacional**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Maria do Socorro Mendes e Nelson Luzi de Oliveira Freitas (2008). **Diretrizes para construção de instrumentos de avaliação de desempenho**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2008.

GIRARDI, Dante Marciano. **Evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil**. Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.crasc.org.br>>. Acesso em 8.8.2010.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

KALIL PIRES, Alexandre; *et al.*. **Gestão por competências em organizações de governo: ENAP**, 2007.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEWICKI, Roy J.; SAUDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da Negociação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. Editora Atlas, 1992

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do estratégico ao estratégico. São Paulo:Futura, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, Henrique Savonitti Miranda. **Curso de Direito Administrativo**. 4ª ed., revista e atualizada (de acordo com a EC 51/06). Secretaria Especial de Editoração e Publicações do Senado Federal, 2006, p.99-100.

OLIVEIRA, Marco Antonio de Oliveira (organizador). **Reforma do Estado & políticas de emprego no Brasil**. Campinas, SP: UNICAMP. Instituto de Economia, 1998, p. 327.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. **O jogo da malha**: recursos humanos e conectividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OLIVEIRA, Maurício. **360 graus à sombra**. Veja on-line. Guia Carreira. Edição 1.726 – 14/11/2001. Disponível em <http://veja.abril.com.br/141101/p_142.html>. Acesso em: 9 ago.2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº. 98**. Disponível em: <<http://www.oit.org/ilolex/portug/docs/C098.htm>>. Acesso em: 28/7/2010.

PETRUCCI, Vra Lúcia & Lícia Maria Umbelino. **Ações premiadas no 3º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal. Prêmio Helio Beltrão, 1998**. ENAP, 1999, p. 147-151.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho - Nova Abordagem**. São Paulo, 1996.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor Auto ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROCHA PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SILVA, Walkure Lopes Ribeiro da. Autonomia privada, ordem pública e flexibilização do Direito do Trabalho. **Faculdade de Direito: o ensino jurídico no limiar do novo século**. p. 211-222. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1997.

SOUZA, Vera L. **Gestão de desempenho: julgamento e diálogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2003

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação coletiva no setor público**. São Paulo: LTr, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

1) Como é visto o nível de conhecimento sobre a avaliação do desempenho implantada dentro da AGU é:

- Muito Satisfatório Satisfatório
 Pouco satisfatório insatisfatório nenhuma das alternativas

2) Sobre a avaliação do desempenho institucional e individual dentro da AGU, você acha que os as gestões em busca da melhoria no **atendimento ao público** ocorrem na prática de forma:

- Muito Satisfatória Satisfatória
 Pouco satisfatória insatisfatório nenhuma das alternativas

3) Com relação ao relacionamento entre sua equipe de trabalho, após os ciclos avaliativos tem se mostrado:

- Muito Satisfatório Satisfatório
 Pouco satisfatório Insatisfatório nenhuma das alternativas

4) Sobre os conflitos, inerentes às relações de trabalho, durante o período de avaliação, são resolvidos de forma democrática, valorizando-se a prática da negociação entre as partes:

- Sempre Frequentemente às vezes Raramente Nunca

5) Você costuma fazer uma reflexão crítica sobre o seu desempenho em busca de melhorá-lo:

- Sempre Frequentemente Muitas vezes Raramente Nunca

6) Como você vê a avaliação de desempenho individual, inserida, para o recebimento da Gratificação de Desempenho da GDAA:

- Muito Satisfatória Satisfatória
 Pouco satisfatória insatisfatório Nenhuma das alternativas

7) Com relação aos resultados ao novo modelo de avaliação de desempenho você se sente:

- Muito satisfeito Satisfeito
 Pouco satisfeito Nada satisfeito nenhuma das alternativas

8) Como esta sendo visto o processo de capacitação, após as normas da Portaria nº 1.076, de 2009, da AGU:

Sempre Frequentemente Muitas vezes Raramente Nunca

9) Pelas experiência dos ciclos avaliativos anteriores, no que se refere a sua motivação profissional, após ser avaliado você se sente:

Bastante motivado motivado
 Bastante desmotivado Desmotivado nenhuma das alternativas

10) O fato de você estar sendo avaliado pela chefia imediata a cada 12 meses, influencia no desempenho de sua atividade de atendimento ao público:

Sempre Frequentemente Muitas vezes Raramente Nunca

11) O diálogo promovido entre as partes envolvidas durante o processo de avaliação é:

Muito Satisfatório Satisfatório Mais ou menos satisfatório
 Pouco satisfatório Nada Satisfatório nenhuma das alternativas

12) A sua participação nas sugestões e decisões de melhoria do processo e do instrumento de avaliação do desempenho ocorre:

Sempre Frequentemente Muitas vezes Raramente Nunca

13) Você consegue perceber que: As melhorias advindas da avaliação do desempenho são:

bastantes muitas Mais ou menos
 poucas nenhuma nenhuma das alternativas

14. O que você espera saber, dentro do processo de avaliação de desempenho, sobre suas atividades?

15) Quanto ao processo avaliativo, cite alguma crítica ou sugestão de melhoria do instrumento de avaliação:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

| | | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Discordo | Discordo um pouco | Não discordo nem concordo | concordo um pouco | concordo |

| Nº | ITENS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | As atividades desenvolvem convergem para o cumprimento da missão institucional | | | | | |
| 2. | A negociação coletiva contribui para a efetividade da avaliação de desempenho no serviço público. | | | | | |
| 3. | O estabelecimento de um plano de trabalho auxiliaria na consecução das metas institucionais | | | | | |
| 4 | A criação de um plano de carreira é fundamental para a promoção do desempenho do servidor | | | | | |
| 5 | A institucionalização de uma avaliação de desempenho é somente mais um mecanismo de controle burocrático | | | | | |
| 6. | A avaliação de desempenho, por meio de feedback contínuo, oferecerá aos servidores da AGU a oportunidade de conhecerem o que a organização espera e pensa sobre o seu desempenho | | | | | |
| 7. | A AGU, por meio das políticas de Recursos Humanos, se preocupa com o desenvolvimento do profissional do servidor? | | | | | |
| 9. | O pagamento de uma gratificação pelo desempenho estimula o paternalismo institucional | | | | | |
| 10. | A cultura organizacional da AGU contribui para a realização de uma avaliação de desempenho eficaz | | | | | |
| 11. | A avaliação de desempenho, atrelada à percepção de uma gratificação remuneratória motiva o servidor. | | | | | |
| 12. | O trabalho de equipe é incentivado por meu superior hierárquico | | | | | |

ANEXO I

ANEXO I – PORTARIA AGU Nº 705, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2003

GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NA AGU-GDAA

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

I - IDENTIFICAÇÃO

Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

Data da avaliação: ____/____/____.

Avaliado: _____

Cargo/função _____ do _____ avaliado:
 _____ SIAPE: _____

Órgão/Unidade _____ de _____ exercício:

Avaliador: _____

Cargo/função _____ do _____
 avaliador: _____

Telefone do avaliador: (____) _____ e-mail: _____

II - AVALIAÇÃO

O desempenho individual do avaliado corresponde a 80 pontos(*)

O desempenho individual do avaliado corresponde a 60 pontos(*)

(*) Pontuação sujeita a ajuste, tendo em vista o disposto no [art. 2º, § 3º, da Lei nº10.480, de 2002](#).

Caso tenham sido deduzidos os 20 pontos de que trata o parágrafo único do art. 12 da Portaria nº 705, de 18 de novembro de 2003, o avaliador deve:

A - ASSINALAR O(S) FATOR (ES) QUE MOTIVOU (ARAM) A DEDUÇÃO:

Desempenho insuficiente (quantitativo);

Desempenho insatisfatório (qualitativo); e

B - EXPLICITAR, OBJETIVAMENTE, AS RAZÕES DO JULGAMENTO ATRIBUÍDO AO DESEMPENHO DO AVALIADO:

(Usar folha separada, caso o espaço seja insuficiente.)

O B S E R V A Ç Ã O: Caso não assinalados os fatores e não explicitadas, satisfatoriamente, as razões da dedução, será conferida ao servidor a pontuação atribuída no caput do art. 12 da referida Portaria.

| |
|--|
| Data da ciência: _____, ____/____/____. |
| _____ |
| [Assinatura do (a) avaliado (a)] |
| _____ |
| [Assinatura/carimbo do (a) avaliador] |
| Quadro 1 – avaliação de desempenho individual |
| . |

Fonte: Portaria nº 705-AGU, de 2003.

ANEXO II

GDA - Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo Ficha de Avaliação Individual

| | |
|----------------------------|-------------------------|
| Nome do Avaliado: | Matrícula SIAPE: |
| Cargo: | CPF: |
| Local de Exercício: | |
| Avaliador: | Matrícula: |
| Cargo: | CPF: |
| Órgão: | CI: |

1 - Identificação

2 - Avaliação de desempenho

| Bloco 1 - Fatores que avaliam aspectos comportamentais correlacionados ao trabalho | | | | | | Pontos (*) | Pontos Obtidos |
|--|---|-------|---|------------|----|------------|----------------|
| Fatores de Avaliação de Desempenho Individual (FADI) | | | | | | | |
| FADII | - | ÉTICA | E | DISCIPLINA | NO | TRABALHO | |
| O avaliado conserva o equilíbrio comportamental e profissional e mostra ética diante das atividades que exigem prudência, habilidade e atitude profissional, mesmo em condições difíceis. Demonstra cuidado e atenção em relação às regras e normas, resguardando sua imagem e a da Instituição na execução de seus objetivos, conservando atitudes positivas que auxiliem no entendimento entre as pessoas. | | | | | | | 3 |

| | | | | | |
|--|---|--------------|----|-----------------|----------------|
| FADI2 | - | TRABALHO | EM | EQUIPE | |
| Colaboração e aptidão do avaliado para manter uma relação de comunicação com os colegas no desempenho de suas atividades, participando de conhecimentos e idéias na procura permanente de resultados que considerem as necessidades da Instituição. | | | | | 3 |
| FADI3 | - | ENVOLVIMENTO | E | COMPROMETIMENTO | COM RESULTADOS |
| Atenção do Avaliado com relação à pontualidade e assiduidade na execução das tarefas sob sua responsabilidade na unidade de exercício, no cumprimento das solicitações de trabalho, no atendimento dos prazos estabelecidos conjuntamente, na qualidade, eficiência e eficácia do seu desenvolvimento, assim como na manifestação de visão ampla do desempenho das competências da AGU, contribuindo para o alcance dos interesses da Administração Pública. | | | | | 2,5 |
| FADI7 | - | | | PRODUTIVIDADE | |
| Envolvimento individual do avaliado, na busca de metas de produtividade relacionado com o cargo que exerce, dentro dos princípios de eficácia e eficiência, para atender a demanda de trabalhos da unidade de exercício. | | | | | 3 |

Total **11,5**

Bloco 2 - Fatores que avaliam conhecimentos e competências aplicadas ao trabalho

| Fatores de Avaliação de Desempenho Individual (FADI) | | | | | Pontos (*) | Pontos Obtidos |
|---|---|-----------------|-----|----------------------|-------------------|-----------------------|
| FADI4 | - | COMPROMETIMENTO | COM | A AGENDA AMBIENTAL | | |
| O avaliado utiliza de forma racional dos recursos disponíveis na unidade como material de expediente, água e energia elétrica, combatendo o desperdício e promovendo a redução de consumo. | | | | | 1,5 | |
| FADI5 | - | APLICAÇÃO | DO | CONHECIMENTO TÉCNICO | | |
| O avaliado aplica seus conhecimentos no desenvolvimento de suas tarefas, demonstrando capacidade técnica e de gestão na execução de seus trabalhos. Utiliza adequadamente métodos, técnicas e instrumentos no desempenho de suas atividades, contribuindo para a produção de serviços e produtos da unidade de exercício. | | | | | 4 | |
| FADI6 | - | PLANEJAMENTO | E | ORGANIZAÇÃO | | |
| Desempenho do avaliado no planejamento e organização de suas tarefas individuais e/ou equipe, buscando a racionalidade do trabalho e o cumprimento de prazos. | | | | | 3 | |
| Total | | | | | 8,5 | |
| (*) Pontuação máxima permitida por FADI | | | | | | |
| Total Bloco 1 + Bloco 2 | | | | | 20 | |

Fonte: Portaria nº 1.076-AGU, de 2009.

