



IVONE MONTEIRO GOMES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PROPOSTA PARA O PRODASEN**

Universidade do Legislativo Brasileiro – UNILEGIS

Brasília, 2009



IVONE MONTEIRO GOMES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTA PARA O PRODASEN

Monografia apresentada à Universidade do Legislativo Brasileiro como pré-requisito parcial para a obtenção de título acadêmico de Especialista em Administração Legislativa.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Flavio Testa

Universidade do Legislativo Brasileiro – UNILEGIS
Brasília, 2009

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTA PARA O PRODASEN

Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Administração Legislativa, realizado pela Universidade do Legislativo Brasileiro – Unilegis, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Especialista.

IVONE MONTEIRO GOMES

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DR. ANTÔNIO FLAVIO TESTA
(ORIENTADOR)

PROF. CONSTANTIN METAXA KLADIS
(AVALIADOR)

Brasília-DF, agosto de 2009.

FICHA CATALOGRÁFICA

GOMES, IVONE MONTEIRO

Avaliação de Desempenho para o Prodasen [Distrito Federal] 2009.
(74)p. (DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO LEGISLATIVA DA UNIVERSIDADE DO
LEGISLATIVO BRASILEIRO UNILEGIS, 2009).

(Monografia de Especialização – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO LEGISLATIVA DA
UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO BRASILEIRO – UNILEGIS

1. Senado Federal 2. Unilegis 3. Prodasen 4. Avaliação de Desempenho

I.UNILEGIS. II.Avaliação de Desempenho Proposta para o Prodasen

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GOMES, IVONE MONTEIRO. (2009).

Avaliação de Desempenho para o Prodasen.

Monografia de Especialização, Publicação UNILEGIS/2009, Departamento de Administração Legislativa da
Universidade do Legislativo Brasileiro, Brasília, DF, 74p.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Ivone Monteiro Gomes

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Avaliação de Desempenho Proposta para o Prodasen.

GRAU/ANO: Especialista/2009.

É concedida à Universidade do Legislativo Brasileiro – UNILEGIS permissão para reproduzir cópias desta Monografia de Especialização e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. É também concedida à UNILEGIS permissão para publicação desta dissertação em biblioteca digital com acesso via redes de comunicação, desde que em formato que assegure a integridade do conteúdo e a proteção contra cópias de partes isoladas do arquivo. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Ivone Monteiro Gomes

Cond. Jardim Botânico V Conj. L Casa 20

CEP 71.680-368 – Brasília – DF - Brasil

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senado Federal pela elaboração, estruturação e coordenação deste curso de especialização em Administração Legislativa.

À Unilegis e aos meus mestres que souberam, com competência, levar o seu conhecimento a todos nós do curso Administração Legislativa, especialmente ao Prof. Antonio Flávio Testa, que ao reconhecer em meu primeiro trabalho o valor que buscava, tornou-se meu orientador.

Aos meus familiares e amigos, especialmente à minha amiga Mônica Monteiro Cocus, pela paciência, carinho e compreensão com que me apoiou e incentivou em todos os momentos.

Aos meus colegas, que comigo dividiram momentos de alegrias, de angústia, às vezes de pleno cansaço depois de um dia inteiro de trabalho, minhas saudações e meus votos que tenham aproveitado, senão totalmente, quase na sua totalidade, os ensinamentos passados e que esse diploma que iremos receber, não seja um mero documento, mas a certeza de uma conquista.

A todos os profissionais envolvidos, os quais, com zelo e responsabilidade, contribuíram para o desenvolvimento do curso, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Esta monografia apresenta um estudo sobre avaliação de desempenho, mais especificamente como uma contribuição para o Programa de Gestão da Secretaria Especial de Informática do Senado Federal – Prodase. Fez-se um histórico do surgimento dos sistemas de gestão nas organizações para mostrar a necessidade de um planejamento para que as empresas ou órgãos pudessem acompanhar o desenvolvimento acelerado dos acontecimentos. Para chegar a isto, foi feita uma análise do que vem a ser gestão do conhecimento, de acordo com o que foi apresentado por estudiosos, levantando a sua importância e exatamente onde ela se torna eficaz. Após apresentar os pontos fortes e fracos dos dois modelos de gestão para determinados tipos de setor, analisa-se avaliação por competência e por desempenho. Os dois modelos são eficazes em todos os organismos, desde que tenham objetivos claros a serem alcançados e, principalmente, que os funcionários estejam cientes dos resultados a serem obtidos. Somente assim poderão buscar aprimoramento e melhor desempenho de suas funções. Este estudo tem por objetivo propor um modelo de avaliação por desempenho para a Secretaria Especial de Informática, pois sendo um órgão do Senado, responsável pela informatização da Casa, necessita sempre de avaliação para que seus servidores não fiquem defasados em relação aos avanços que a tecnologia da informação e a própria administração ensejam.

Palavras-chave: Administração Pública, Avaliação de Desempenho, Recursos Humanos, Gestão de Carreira.

ABSTRACT

This monograph presents a study about performance evaluation, more specifically as a contribution to the Programa de Gestão da Secretaria Especial de Informática do Senado Federal – Prodasen. It was made a historic of the emergence of management systems in organizations to show the need for planning for companies or agencies could follow the accelerated development of events. To achieve this, it was analysed what is to be knowledge management, according academic references, raising its importance and exactly where it becomes effective. After showing the strengths and weaknesses in both models of management for certain types of sector, we examine the assessment by competence and performance. Both models are effective in all organisms since they have clear objectives to be achieved and especially the officials are aware of the results to be obtained because only then can get better and better performance of their duties. This study has as objective to propose a model of evaluation by performance to the Secretaria Especial de Informática, as it is an organ of the Senate, responsible for the computerization of the House, where the evaluation requires that your officers are not delayed in relation to the advances that technology of information and the administration wish.

Keywords: Public Administration; Human Resources; Evaluation of Performance; Career Management.

SUMÁRIO

1	Apresentação.....	9
2	Introdução.....	10
3	Gestão do Conhecimento.....	12
3.1	Aspectos operacionais da Gestão do Conhecimento.....	13
4	Gestão de Competência e Gestão de Desempenho.....	16
4.1	Surgimento.....	16
4.2	Gestão de Competência nos diferentes níveis organizacionais.....	17
4.2.1	Processo de Gestão de Competência.....	17
4.3	Gestões de Competência como Processo de Gestão Organizacional.....	17
5	Gestão de Desempenho.....	19
5.1	O conceito.....	19
5.2	O surgimento da avaliação.....	20
5.3	Origem.....	20
6	Avaliação de desempenho.....	22
6.1	Responsabilidades pela avaliação de desempenho.....	23
6.2	Onde se aplica a avaliação.....	23
7	Por que avaliar o desempenho.....	26
8	Estratégias para implantação da avaliação de desempenho.....	27
8.1	O avaliador.....	28
8.2	Métodos de avaliação.....	29
9	Avaliação dentro do Poder Legislativo.....	31
9.1	O Prodasen.....	31
9.1.1	Planejamento Estratégico do Prodasen.....	33
9.1.2	Gestão de Desempenho no Prodasen.....	33
10	Atores e níveis de avaliação.....	35
10.1	Periodicidade e etapas da avaliação.....	35
11	Formulários.....	37
11.1	Formulário de Análise, Gerenciamento e Avaliação do Desempenho.....	37
11.2	Formulário de Acompanhamento do Desempenho.....	37
11.3	Formulário Síntese de Avaliação de Desempenho.....	38
12	Processamento da avaliação.....	39
13	Resultados da avaliação.....	40
14	Atividades necessárias à implantação do Programa.....	41
14.1	Previamente à implantação.....	41
14.2	Durante e após a execução do ciclo de gestão.....	42
15	Preocupações e ameaças.....	44
16	Pesquisas futuras.....	45
17	Conclusão.....	46
18	Referências bibliográficas.....	48
	Anexos.....	49
	Anexo I - Formulário de Análise, Gerenciamento e Avaliação de Desempenho.....	50
	Anexo II - Formulário de Análise, Gerenciamento e Avaliação de Desempenho.....	53
	Anexo III - Formulário de Acompanhamento do Desempenho.....	56
	Anexo IV - Formulário Síntese de Avaliação de Desempenho.....	57
	Anexo V - Formulário Síntese de Avaliação de Desempenho.....	60

1 APRESENTAÇÃO

Esta monografia apresenta uma análise a partir do conhecimento do que vem a ser gestão, sua origem, por que surgiu e como foi se tornando necessária no desenrolar da história, nas organizações dos setores privado e público.

É demonstrado detalhadamente o que vem a ser gestão de conhecimento e gestão de desempenho, suas vantagens e desvantagens. Em seguida, examina-se a questão da avaliação, implantada nas organizações como forma de ver o acompanhamento do trabalhador nas mudanças aceleradas que acontecem no mundo. Isto porque a organização precisa estar sempre atenta ao que surge de novo e, ao mesmo tempo, levar isso aos que nela trabalham.

Antes de abordar diretamente o assunto, dentro do universo da administração pública ou privada, faz-se uma análise sobre o que é uma avaliação, suas aplicações em todos os âmbitos, quer seja na escola ou no trabalho. Desde cedo as pessoas são avaliadas, dos primeiros bancos escolares até a universidade. Depois, ao se ingressar no mercado de trabalho, os indivíduos são avaliados pelo seu desempenho e por seu esforço em buscar sempre um aprimoramento. Todos estão inseridos no rol daqueles que serão avaliados dentro de um planejamento estratégico de cada organização. Os modelos de avaliação se apresentam de duas formas: por competência ou por desempenho.

Nesta monografia será apresentado, mais especificamente, um estudo de gestão por desempenho para a Secretaria Especial de Informática – Prodasen, o órgão responsável pela informatização do Senado Federal. Foi elaborado um planejamento estratégico e um programa de gestão de desempenho mais específicos, com formulários para avaliação específica dos servidores desse órgão, haja vista seus funcionários apresentarem, em sua maioria, formação técnica mais especializada do que os servidores do Senado Federal.

Este trabalho não é uma tese definitiva. Evidentemente, outros estudos virão para a modernização da Gestão do Senado Federal, mais especificamente o Prodasen.

2 INTRODUÇÃO

No século passado, na década de 1990, surgiram ferramentas gerenciais voltadas para a gestão de recursos humanos. Entre elas destaca-se a Gestão Baseada na Competência, Acumulação do Saber, Gestão de Desempenho, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão do Capital Intelectual.

Procura-se aqui dar uma noção rápida e sucinta de cada modelo de gestão, em que se aplica e quais os objetivos querem alcançar, como, por exemplo, a Gestão por Competência, que procura mensurar a competência que a organização e seus empregados possuem e quais deverão ser desenvolvidas para alcançar os trabalhos e projetos necessários, visando ao crescimento da organização.

A Gestão por Competência está muito ligada à ideia de grupo e de organização, enquanto a de Desempenho vê o empregado caso a caso, avaliando o quanto ele pode evoluir e quando se deve aumentar o incentivo para que desempenhe cada vez melhor suas atividades, procurando sempre o aprimoramento.

A princípio, são comentadas as várias formas de avaliação até chegar à Gestão de Desempenho, que é o tema dessa monografia. Esta se justifica por estar relacionada ao grau de satisfação não somente da empresa como do empregado.

É um desafio para qualquer setor de Recursos Humanos (RH) saber como anda o grau de satisfação dos empregados de um organismo. Daí a importância da avaliação de desempenho.

Essa mesma avaliação de desempenho propicia ao setor de RH saber se há certo acomodamento de determinado empregado na sua atividade, ou empregado necessitando de um estímulo para que encontre melhores maneiras de bem desenvolver suas atividades. Também permite à organização elevar a qualidade das atividades ali desenvolvidas, isso sem trazer descontentamento, e, principalmente, proporcionando o aprimoramento do empregado, não só no que tange à sua atividade profissional, mas à sua própria vida fora da organização, como curso de ensino regular indo até o terceiro grau.

O que se propõe é um modelo de Gestão de Desempenho para a Secretaria Especial de Informática – Prodasen, órgão diferenciado dentro do Senado Federal, responsável por todo o processo de informatização da Casa, possibilitando que o Senado possa, sempre de forma

célere e transparente, exercer sua prerrogativa de elaboração de matérias que poderão se tornar leis e mesmo fiscalizar e votar matérias que procedam do Poder Executivo.

É apresentado um modelo de avaliação de desempenho, como contribuição, que visa principalmente analisar como o servidor está desenvolvendo sua atividade diária, sua pontualidade, sua prontidão em atender às determinações da chefia, a pontualidade na entrega do trabalho concluído e a disponibilidade em realizar qualquer atividade, mesmo quando não solicitada diretamente.

Com isso, fica demonstrado que a avaliação é um instrumento fundamental, quer no setor privado, quer no setor público, visto que o trabalhador se vê diante de mudanças contínuas e quase instantâneas, além do surgimento de modernas técnicas que podem contribuir para melhorar o desempenho de suas atividades, de modo que ele não se sinta desestimulado e, conseqüentemente, defasado. Assim, terá condições de aproveitar as novas oportunidades, porque cabe às organizações oferecerem a seus empregados oportunidades para que possam crescer e trazer inovações para suas atividades.

Para que seja possível a mensuração da importância e do grau de interesse do trabalhador nas organizações, diante de seu trabalho, criaram-se métodos diferentes, para diferentes situações, mas que buscam, ao final, medir o grau de habilidade, de satisfação e de aptidão de qualquer trabalhador, bem como analisar sua capacidade de buscar meios para que progrida e aprimore seu conhecimento sobre as novas tecnologias que serão úteis para o aprimoramento de sua atividade.

Para possibilitar essa contribuição para o programa de Gestão do Prodasen, utilizou-se dados colhidos do Projeto de Gestão de Desempenho da Subsecretaria de Gestão do Conhecimento (SSGCON) e seu Serviço de Desenvolvimento de Pessoas (SDPES). A partir dos estudos já feitos, foi possível apresentar mais detalhadamente propostas de avaliação de desempenho que possibilitem medir o grau de eficiência do corpo de servidores e o quanto estão aptos para desenvolver suas atividades e acompanhar a evolução tão necessária para um organismo como o Prodasen.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Por riqueza, entenda-se alguma forma de benefício econômico, social, político ou ambiental conferido a um grande número de pessoas. Frequentemente, o termo *valor* é usado com este significado.

A Gestão do Conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa. É um campo em rápida evolução, que surgiu da troca de informações de diversos outros ramos – Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Tecnologia de Informação, Gestão da Marca e Reputação, Mensuração e Avaliação de Desempenho. Novas formas de atuação são encontradas constantemente, conforme as organizações experimentam, aprendem, descartam, retêm, adaptam-se e avançam.

A prática da Gestão do Conhecimento leva a um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos intangíveis das organizações. Permite à organização quantificar e saber o quanto vale seu conhecimento no mercado.

A Gestão do Conhecimento está caminhando, rapidamente, para ser a grande prioridade das organizações. Em função da necessidade premente de novos diferenciais, o conhecimento surge como fonte de vantagem competitiva duradoura.

As empresas modernas preocupam-se, cada vez mais, em valorar seus ativos intangíveis, investem em ações e processos estratégicos capazes de tornar esses ativos como parte integrante do seu patrimônio. Esta preocupação com o capital intelectual, e mais especificamente com o conhecimento organizacional, direcionou os esforços dos administradores para a apropriação do conhecimento tácito de seus empregados. A principal razão desta prioridade está no fato de que os colaboradores acabam se aposentando ou deixando a organização, levando consigo conhecimentos muitas vezes estratégicos para a empresa. Dentro deste quadro, os administradores vêem na Gestão do Conhecimento uma solução para redução das perdas de *know-how* e capital intelectual.

3.1 Aspectos operacionais da Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento tem como ponto de partida o planejamento estratégico e como base instrumental a estrutura de TI da organização.

O esforço para preservar o capital intelectual da organização requer a distinção entre conhecimento organizacional e conhecimento pessoal. Cada indivíduo, dentro da organização, possui uma grande quantidade de conhecimento, contudo somente parte deste conhecimento representa ativo da organização. O planejamento estratégico torna-se, assim, o grande instrumento para identificar os conhecimentos que devem ser geridos pela organização.

A ação da Gestão do Conhecimento inicia-se pelo diagnóstico da situação atual do conhecimento na organização, o que pode ser realizado por meio da resposta às seguintes perguntas:

- Quais as categorias de conhecimento são necessárias para apoiar as estratégias da organização?
- Qual é o estado atual do conhecimento no âmbito da organização?
- Como reduzir o hiato existente?
- Como deve ser gerenciado o conhecimento para assegurar o seu máximo retorno?

A primeira pergunta é a mais crítica por requerer uma revisão completa da cadeia de valores da organização, visando estabelecer que departamentos e atividades são mais relevantes do cumprimento de sua missão. Além disso, é preciso determinar de que modo uma base de conhecimento poderá produzir um efeito positivo na organização.

Para a segunda pergunta, a organização deve examinar os seguintes aspectos:

- Como é o acesso rotineiro ao conhecimento;
- Qual a importância do conhecimento nas estratégias da organização;
- Onde estão localizadas as fontes potenciais de produção do conhecimento;
- Identificar o conhecimento relevante que não é gerado internamente.

A terceira pergunta apresenta um grande desafio para os gestores do conhecimento: prover a organização de suporte de TI, técnicas e processos que levem à criação de uma base de conhecimento organizacional, além de formar a cultura do conhecimento dentro da empresa. A Gestão do Conhecimento já conta, hoje, com um ferramental com este objetivo. Técnicas de grupo de trabalho, listas de discussão, treinamento de discípulos são alguns exemplos, além das ferramentas de bancos de dados e *data warehouse*.

A última pergunta não possui resposta objetiva. As soluções a serem implementadas dependerão de fatores, tais como o tipo de organização, a cultura organizacional e as necessidades. Todavia, a gestão efetiva do conhecimento deve ser direcionada para aquelas soluções que consigam abranger todo o sistema: organização, público interno e tecnologia.

A partir dessas perguntas, é possível desenvolver um planejamento para se obter o gerenciamento efetivo do conhecimento. Inicialmente, a Gestão do Conhecimento deve ter como foco a implantação de um projeto de gestão que vincule o conhecimento aos objetivos estratégicos da organização.

A análise das respostas às perguntas anteriormente formuladas possibilita a definição de metas para as atividades de Gestão do Conhecimento. Primeiramente, deve ser formulada uma política estratégica que permita o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento na organização como um todo. A seguir, é necessário definir e implementar estratégias de conhecimento com a participação de todos os segmentos relevantes da organização. Por fim, deve haver um acompanhamento da evolução da organização e de seus processos organizacionais com o enfoque do uso do conhecimento.

Várias atividades de Gestão do Conhecimento podem ser identificadas com base nessas metas principais:

1. Descobrir conhecimentos (experiências, práticas otimizadas) de modo que todo indivíduo possa usá-los dentro da organização;
2. Assegurar que o conhecimento esteja disponível para apoio à tomada de decisão;
3. Assegurar que o conhecimento esteja disponível no contexto dos processos organizacionais;
4. Facilitar o desenvolvimento efetivo e eficiente de novos conhecimentos (aprendizado baseado em casos históricos);
5. Assegurar que os conhecimentos novos sejam distribuídos a todos os segmentos da organização envolvidos em sua utilização;
6. Assegurar que todo público interno da organização saiba onde os conhecimentos estão disponíveis e como acessá-los.

Pode-se observar que o objetivo mais importante da Gestão do Conhecimento é ajustar a oferta deste recurso tão escasso à demanda de conhecimento. Este ajuste é uma condição importante para o desempenho eficiente das organizações e conduzirá ao aprimoramento de

seus processos e à redução de custos. Além disso, a flexibilidade dos processos organizacionais será aumentada e a qualidade se refletirá nos produtos e serviços da empresa.

4 GESTÃO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO DE DESEMPENHO

Ao iniciar a análise de processo de avaliação de desempenho é necessária uma definição exata do que é Gestão de Competência e Gestão de Desempenho.

As transformações acontecem de forma acelerada neste mundo globalizado. Em todos os setores há transformações e, logicamente, não se pode parar ou deter o avanço.

Há grande competição em âmbito internacional, o que amplia o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e modelos de gestão ao ambiente empresarial.

Neste contexto, é possível visualizar a Gestão por Competência e a Gestão de Desempenho como novos instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

4.1 Surgimento

Preliminarmente cumpre definir o que vem a ser gestão por competência e a diferença entre gestão de competência e gestão por competência. A primeira diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio; a segunda sugere que a organização divide o trabalho de sua equipe segundo suas competências. A Gestão de Competência pode incluir a outra.

A expressão competência foi associada inicialmente à linguagem jurídica e quer dizer a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato.

A preocupação das organizações em preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de determinada função não é nova. No início do século passado já se mostrava às empresas a necessidade de terem “homens eficientes”. À época, baseadas nos princípios *tayloristas* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

4.2 Gestão de Competência nos diferentes níveis organizacionais

Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (1997) chama a atenção para este aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

O termo pode ser classificado como competências humanas, relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, e competências organizacionais, que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades. Ressalta-se que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional.

4.2.1 Processo de Gestão de Competência

Diversos organismos têm recorrido à utilização de modelos de Gestão de Competências, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Ienaga (1998, apud BRANDÃO, 1999) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências das empresas. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização. Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

4.3 Gestões de Competência como Processo de Gestão Organizacional

A Gestão de Competência está inserida em um mundo maior, que é o da Gestão Organizacional.

É um processo contínuo que sempre tem em vista um plano estratégico focado em recrutamento, seleção, treinamento, gestão de carreira, capacitação e aprimoramento de competências para atingir objetivos específicos.

Todo o plano de avaliação, captação, desenvolvimento não pode visualizar somente o indivíduo, mas sim todos os níveis da organização.

Não se pode afirmar que o processo de Gestão de Competência é do tipo *top down*, em que se resolvem os problemas à medida que aparecem e onde as competências essenciais da organização são determinantes das competências individuais, ou se é o seu contrário, do tipo *botton up*, onde estas determinam aquelas.

A visão, em todos os casos, determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências.

A avaliação, em um planejamento de gestão baseado na competência, deve ser entendida como uma análise do avaliador sobre se o avaliado possui requisitos mínimos para exercer determinada atividade, ou se adapta melhor em outra, mais condizente com sua capacidade, seja intelectual ou mesmo laboral.

5 GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho vem se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais. Hoje se apresenta como um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria do desempenho de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo. A seguir, são discutidas algumas abordagens conceituais, as origens, processos e aplicações práticas da gestão de desempenho.

5.1 O conceito

A gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. A partir do início do século XX, a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital.

A difusão e utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo, no entanto, com o advento do taylorismo ou do movimento da Administração científica, no início do século passado. As pesquisas de Taylor visando à racionalização do trabalho deram origem a escalas de “avaliação de mérito”, assunto que será tratado em outra oportunidade.

Quando se fala em avaliação de desempenho humano, portanto, o objeto avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais.

Com a necessidade de aprimoramento de teorias administrativas, a avaliação de desempenho se apresentou com metodologias dos tempos e movimentos mais significativos, ou mais de acordo com o início do século XX.

No momento em que os administradores sentiram a necessidade criar mecanismos de dar estímulos aos trabalhadores, reforçar comportamentos saudáveis e eficientes, as técnicas de avaliação de desempenho foram se aperfeiçoando.

5.2 O surgimento da avaliação

A avaliação surgiu da necessidade de se traçar um diagnóstico do trabalhador diante do seu desempenho e sua aptidão para desenvolver a atividade, e a partir desse diagnóstico buscar a melhoria desse trabalhador ou encontrar outra atividade à qual ele melhor se adequará.

Dessa forma, a avaliação serve como instrumento para medir o desempenho e, a partir disto, permitir a formação de um juízo de valor sobre o que foi observado nessa medição. Tendo esses elementos à mão, fica possível estabelecer as competências a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas, com o intuito de corrigir e calibrar ações destinadas à melhoria da qualidade no desempenho de qualquer atividade, quer seja no banco de escola, ou na atividade a ser desenvolvida.

5.3 Origem

Hoje já se sabe que “foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria administrativa, a partir do começo do século XX” (CHIAVENATO, 1997:335). Já Silva lembra que “o objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado” (SILVA, 2000:121).

A preocupação estava em obter aumento na produtividade por meio da eficiência da máquina. Nesta abordagem, verificou-se que as organizações conseguiram resolver as questões relacionadas à máquina, mas referente às questões relacionadas ao homem no trabalho nada foi feito. Acreditava-se que o homem era parte integrante da máquina, motivado somente por incentivos financeiros.

Na primeira metade do século XX, “surgiu o movimento das relações humanas, que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados” (SILVA, 2000:199).

A partir da escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque referente à forma de ver o funcionário e de obter resultados. A preocupação passou da máquina para o homem e verificou-se que o aumento da produção estava condicionado à satisfação do funcionário, que passou a ser tratado como um ser integrante da organização. A partir dessa

abordagem começou a haver mudanças na forma de tratar os funcionários, surgindo vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Na abordagem neoclássica da administração, na qual se apresenta a evolução dos pensamentos de Taylor, deu-se início à administração por objetivos. A Administração por Objetivos surgiu como “método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle” (CHIAVENATO, 1993:361).

A Avaliação de Desempenho por Objetivos (APO) é um processo de Administração por meio do qual o supervisor e o subordinado estabelecem metas e prioridades comuns à organização e ao indivíduo. É delimitada a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização (o que se espera dele?) e usam essas medidas como guias para operar e avaliar as contribuições de cada um de seus membros.

Segundo Pontes, na APO “os objetivos são definidos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período” (PONTES, 1996:63). Assim, os objetivos na empresa são “hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais” (Id.: 64).

No processo de avaliação deve-se elaborar o planejamento estratégico, ter acompanhamento diário do progresso, solução contínua dos problemas, análise dos resultados alcançados e elaboração das propostas futuras. Para que esses objetivos sejam traçados, primeiro é elaborado o planejamento estratégico da organização, que contempla um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos que estarão definindo as intenções da organização em relação ao mercado em que atua, e possíveis oportunidades de negócio a serem exploradas. A partir do planejamento estratégico da empresa serão traçados planejamentos em médio prazo para cada departamento, e somente aí é que serão analisados e definidos os objetivos individuais.

6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado.

Segundo Chiavenato, na fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatório e notas de atividades como forma de avaliar o potencial de cada jesuíta. O sistema continha uma autoavaliação dos membros, que era divulgada para que cada um conhecesse como estava desempenhando seu trabalho.

Ainda para o autor, a avaliação ou administração de desempenho é um método que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários, referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos

Já na visão de Pontes, a “avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (PONTES, 1996:22).

Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional, possibilitando, através da mensuração do desempenho, tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

Para avaliar o desempenho do funcionário é necessário analisar vários indicadores. Tais indicadores de desempenho estão relacionados com o esforço individual. Essa avaliação “constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho” (CARVALHO, 1998:242).

Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho, que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado.

A avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva traz muitos benefícios. Para a organização, tais benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Para o avaliador, resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do

problema. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo. Ela gera oportunidade para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado.

A participação do funcionário no processo de avaliação de seu potencial é a oportunidade de ele conhecer seus pontos fortes e fracos e de tomar ações para melhorar o seu desempenho, se necessário. O *feedback* irá proporcionar o retorno sobre o trabalho desenvolvido e funcionará como guia para ações futuras.

O objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico.

6.1 Responsabilidades pela avaliação de desempenho

A responsabilidade pela elaboração e aplicação dos diversos métodos de avaliação de desempenho, segundo Chiavenato, pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, aos dois, à equipe constituída especialmente para isto e ao setor de Recursos Humanos do organismo ou empresa.

6.2 Onde se aplica a avaliação

O ser humano é avaliado em todos os momentos de sua vida, desde o banco escolar, na universidade, no trabalho, no estágio, quer dizer que qualquer que seja o método de avaliação ele tem o mesmo fim: observar a progressão do homem, do aluno e do profissional.

A década de 1990 marcou o momento inicial de implantação dos Sistemas de Avaliação, que hoje se consolidaram e são importantes ferramentas na definição das políticas educacionais públicas do Brasil. Além dos Sistemas Nacionais de Avaliação (como Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, Prova Brasil e Exame Nacional do Ensino Médio – Enem), as administrações estaduais e municipais também têm realizado seus próprios Sistemas, como é o caso, por exemplo, do SARESP, Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo. Com tais instrumentos, é possível conhecer melhor em que patamares de aprendizagem situam-se crianças e jovens nos diversos níveis educacionais. A análise dos resultados permite aos gestores da Educação definir projetos e programas que buscam enfrentar e superar os eventuais problemas detectados nas Avaliações.

Tais desafios não são desprezíveis, afinal, o Brasil contava em 2006 com mais de 42 milhões de crianças e adolescentes apenas nas escolas de Ensino Fundamental e Médio em todo o território nacional, segundo o Censo Escolar produzido pelo Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

É evidente que nem sempre uma solução boa para uma escola é adequada para outra instituição. Mas até para se perceber esta característica é necessário contar com os resultados dos Sistemas de Avaliação aplicados no país, já que se preocupam, também, em conhecer melhor o perfil social, econômico e educacional de alunos, professores e gestores.

Assim, a partir da análise aprofundada dos resultados das avaliações, é possível repensar práticas para a reorientação de políticas públicas e ações locais na área educacional, sempre com os olhos voltados ao fortalecimento de trajetórias de aprendizagem bem sucedidas.

Outro exemplo da importância de um programa continuado de avaliação de desempenho pode ser tomado de uma empresa de administração financeira há 30 anos no mercado. A atividade de avaliar funcionários pelo desempenho está inserida na cultura dessa empresa. A avaliação de desempenho abrange todas as áreas da empresa. A filosofia do programa de ciclo de desempenho, introduzida na empresa há muitos anos, tem o objetivo de desenvolver o funcionário para um plano de carreira dentro da organização. E conta com a estrutura do Programa de Recrutamento Interno (PRINT) para o preenchimento de cargos na organização e tem como objetivo aproveitar a competência dos funcionários. Esse programa funciona com base na avaliação de desempenho do funcionário. Só pode participar do PRINT funcionários com mais de um ano de casa, justamente para que esse funcionário tenha passado pelo menos por sua primeira avaliação de desempenho.

E esse conceito está tão incorporado na cultura da organização que todo tipo de programa de benefício, como a bolsa auxílio-educação e o programa de participação nos resultados, é estruturado com base no resultado da avaliação de desempenho individual.

No caso do operador de telemarketing dessa empresa, os objetivos de Resultados Esperados, listados abaixo, são de seu conhecimento:

- atingir 90% de acertos em monitorias de ligações realizados no decorrer do ano (neste item está incluído por exemplo cordialidade no trato com o cliente, empatia e todos pontos importantes no atendimento do cliente);
- atingir 100% de conexão (tempo de atendimento especificamente);

- atingir 97% de acertos na abertura de processos e registros de contato com o cliente.

Em relação ao *comportamento*, o funcionário é avaliado se:

- se adapta a situações novas;
- demonstra interesse em participar quando solicitado;
- mantém postura linear não demonstrando variações de humor e comportamento;
- partilha informações com a equipe;
- busca autodesenvolvimento, atualizando os conhecimentos sobre os processos, produtos e procedimento da empresa.

7 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO

Conforma sustenta Chiavenato, em sua obra *Gestão de Pessoas*, as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários são:

1. A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários.

2. Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

3. A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

Uma das principais razões da avaliação é o *feedback* sobre a qualidade, o que pode melhorar o desempenho. Quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários.

A avaliação de desempenho é um importante meio para alcançar os objetivos organizacionais, visto que as pessoas são nosso patrimônio maior e a razão de existência de qualquer organização.

8 ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para implantação de avaliação propriamente dita, algumas variações podem ocorrer em função do método escolhido. A avaliação por resultados ou objetivos, por exemplo, exige o planejamento de atividades, o acompanhamento e a avaliação.

Cocheau (1986 apud ABBAD, 1991) argumenta que o processo de avaliação de desempenho depende de estratégias utilizadas na implantação dos mesmos e sugere:

- avaliar práticas já existentes para identificar falhas e problemas;
- estudar as práticas de avaliações utilizadas por outras instituições concorrentes;
- conhecer a opinião das gerências em relação ao sistema em vigor;
- conhecer as expectativas de avaliadores e avaliados em relação aos sistemas a serem implantados;
- conhecer as questões legais envolvidas;
- utilizar estratégias que aumentem o comprometimento dos gerentes em relação às novas práticas de avaliação;
- divulgar o novo sistema;
- treinar os avaliadores e aumentar a participação dos empregados em todas as fases da avaliação.

Para Bergamini (1983) é importante a implementação de ações visando à formação de atitudes favoráveis ao sistema de avaliação de desempenho antes mesmo de implantá-lo na organização, de preparar os avaliadores para conduzir as entrevistas de avaliação e de treinar os avaliadores no sentido de melhorar o seu autoconhecimento de sua capacidade de reconhecer e evitar distorções perceptivas, inerentes ao processo de avaliação.

O sucesso ou fracasso de um sistema de avaliação depende fortemente das atitudes dos avaliadores e dos empregados avaliados com relação ao sistema, sendo, portanto, necessário conhecer a opinião dos mesmos.

A necessidade de trabalhar com avaliadores e avaliados no sentido de conhecer suas expectativas em relação ao sistema de avaliação, realizar ações de divulgação e treinamento, aumentar o seu comprometimento e participação no sistema é um item comum à análise dos diversos autores citados

Abbad (1999) sugere um conteúdo programático de treinamento de avaliadores que inclui:

- informações técnicas de observação de comportamento;
- técnicas para selecionar dados relevantes sobre o desempenho dos empregados a serem avaliados;
- procedimentos para identificar qualidades e deficiências no desempenho dos empregados e reconhecer obstáculos à execução das tarefas;
- estratégias para estabelecer objetivos, explicitar expectativas, aconselhar e propiciar desenvolvimento da carreira funcional do empregado e preparo para discussão de padrões e objetivos de desempenho, identificação de obstáculos à execução das tarefas e conhecimento das próprias aspirações profissionais.

Resultados de pesquisas mostram que o preparo de avaliadores para a execução do sistema de avaliação é importante para que haja satisfação dos avaliados.

O treinamento é uma estratégia muito utilizada por todas as instituições pesquisadas. É importante lembrar a existência de diferença de conteúdo nos treinamentos realizados em uma das organizações e que, apesar da necessidade dos treinamentos serem efetuados antes da operacionalização do processo de avaliação, para que seu objetivo seja alcançado, nem sempre isso ocorre.

8.1 O avaliador

As avaliações podem ser aplicadas por um avaliador ou múltiplos ou mesmo por uma comissão. Alguns processos de avaliação se utilizam da figura do revisor (chefe imediato, o chefe da comissão).

McGuire (1980, apud ABBAD, 1991) critica a presença do revisor nos processos de avaliação, pois, a seu ver, isso geraria problemas de comunicação entre os empregados envolvidos, produzindo avaliações imprecisas, causando distorções nos julgamentos dos avaliadores, além de colocar em questionamento a habilidade gerencial do supervisor.

Reed e Kroll (1985, apud ABBAD, 1991) apontam aspectos que dificultam a avaliação dos subordinados pelas chefias: a não-disponibilidade de tempo para acompanhar o desempenho e conhecer seus subordinados e a distância espacial entre as chefias e os subordinados, não havendo a possibilidade de observação dos comportamentos dos avaliados com a frequência e a qualidade necessárias.

Esses autores recomendam a participação dos colegas do subordinado-avaliado no processo de avaliação, pois esses dispõem de informações mais precisas e detalhadas sobre o desempenho do avaliado e das dificuldades enfrentadas para a execução das tarefas de modo satisfatório.

8.2 Métodos de avaliação

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho. Estes estão descritos abaixo, e há também diversos modelos de processos de avaliação de alguns organismos:

Método tradicional – tem como objetivo um maior controle dos subordinados e se baseia em registrar dados de desempenho passado;

Método da escala gráfica – utiliza-se de fatores de avaliação (ex.: desempenho na função, produção, qualidade, cooperação, conhecimento do trabalho, características individuais, criatividade) e graus (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco). Algumas vezes são atribuídos pontos aos diversos graus de desempenho;

Método de distribuição forçada – muito usado junto com o método de escala gráfica, considera que o desempenho das pessoas segue uma distribuição normal, havendo na empresa pessoas com desempenho variando do ótimo ao fraco. Estatisticamente, através da média e do desvio-padrão das avaliações, o desempenho das pessoas é classificado;

Método de escolha forçada – utiliza blocos com quatro frases descritivas de diferentes desempenhos individuais, devendo o avaliador escolher, em cada bloco, as duas frases que melhor definem o desempenho do subordinado. A distribuição forçada começou a ser utilizada como artifício para tentar minimizar a tendência dos avaliadores em atribuir avaliações elevadas para todos os subordinados e a diferença de rigor na avaliação efetuada por diferentes chefias;

Método de pesquisa de campo – um especialista entrevista o supervisor sobre o desempenho de cada um dos subordinados e, a partir das informações levantadas, é definido o plano de ação a ser adotado;

Avaliação por objetivos – método de avaliação ligado à administração por objetivos, onde são estabelecidos objetivos a serem alcançados e o prazo em que será feito o acompanhamento dos resultados. A partir das informações e das expectativas da empresa e do emprego são estabelecidos planos de ação;

Acompanhamento de pessoal como instrumento de gestão administrativa – método que visa fundamentalmente verificar os resultados de trabalho alcançados e, a partir

das informações obtidas, procurar o melhor aproveitamento do potencial do empregado ou, em caso do não alcance do desempenho esperado, detectar problemas existentes para superá-los e assegurar o alcance dos objetivos da empresa;

Os três últimos métodos listados são considerados mais modernos, com enfoque mais voltados para o desenvolvimento e para os momentos futuros da organização.

9 AVALIAÇÃO DENTRO DO PODER LEGISLATIVO

9.1 O Prodasen

De acordo com o livro comemorativo dos 30 anos do Prodasen, em 1972, o então Centro de Processamento de Dados do Senado Federal, Prodasen, nasceu com a vocação de ser eficaz no cruzamento da missão de modernizar o Senado federal.

Já nos idos de 1970, o presidente João Cleófas nomeou um grupo de trabalho para estudar e preparar um relatório sobre a viabilidade do projeto de desenvolvimento de um centro de computação de grande porte ligado ao Congresso Nacional. Naquela época já se introduzia a informática no serviço público com a utilização de computadores eletrônicos em assembleias estaduais americanas.

Segundo Baaklini (1993), “a missão de tal centro era adquirir os recursos e as tecnologias necessárias para coletar, processar, armazenar e recuperar informações importantes para a melhoria da eficiência e eficácia do processo legislativo”.

Em 1972 nascia o Prodasen, no mandato do presidente Petrônio Portella. Logo recebeu a incumbência ampla de criar as condições necessárias para que o Congresso pudesse participar da formulação de políticas públicas, da supervisão do Executivo e do processo de modernização do Legislativo e de sua administração interna.

Para Benedito Gomes Filho, responsável pelo texto principal do livro comemorativo dos 30 anos, “mais uma vez o senado foi sábio e se preparou para encarar o Processo Legislativo rico que se avizinharia, dando a conhecer à sociedade brasileira o complexo ordenamento jurídico, o armazenamento das leis do país”.

A automação tornou-se inevitável, segundo Gomes Filho, no Prodasen. Ali havia técnicos que não só tinham conhecimento do moderníssimo *hardware* da ocasião, o sistema IBM 370-158 e do software *Aquarius*, o qual fornecia funções operacionais que permitiam a organização e recuperação eletrônica de dados, mas também uma preocupação em se integrarem de forma construtiva com seus colegas documentalistas e assessores. Tinha-se, pois, uma equipe experimentada, multidisciplinar e desejosa de cumprir uma tarefa até então pioneira.

Ainda de acordo com o livro comemorativo dos trinta anos, em 1976 o sistema conhecido como Sicon, responsável pelo armazenamento de documentos do Senado, já continha 213.944 documentos e os terminais de computador já somavam 72.

Daí vieram os convênios para armazenamento de documentos e possibilidade de pesquisa de outros organismos.

Em 1984 criou-se o Proteus, para que os gabinetes pudessem elaborar agendas, arquivar informações, endereçamentos, correspondências, processamento de textos, acompanhamento de processos, envio de telex e telegrama pelo computador.

A partir do sistema Proteus, surgiram o CACR para acompanhamento de correspondência, MEMÓRIA, gerenciamento de arquivos, NOTÍCIAS para divulgação das matérias geradas pela então Secretaria de Divulgação e Relações Públicas para os principais jornais, SEP, mala direta e o TEIA, que permitia enviar telegrama pela rede.

Para Gomes Filho, o grande marco do Prodasen foi o trabalho e o apoio dados durante os trabalhos da Assembleia Nacional Constituinte:

O Prodasen teve assim a segurança necessária para elaborar seu primeiro planejamento estratégico, que lhe definiu os rumos, sob a missão de prover o Senado e, complementarmente o Poder Legislativo como um todo, de métodos, meios e serviços de informática, visando à modernização, ao aperfeiçoamento e à racionalização das atividades legislativas e administrativas.

Em 1989, ocorreu a migração para os microcomputadores ligados a um novo computador central. Em 1990, a demanda aumenta e com isso há treinamento mais amplo de pessoal. Em julho de 1992, o Prodasen sai de uma plataforma básica em favor do sistema operacional Windows , com os programas Word e Excel.

Com a necessidade de sempre suprir o Poder Legislativo de meios para a modernização e eficácia de seu trabalho, o Prodasen cria um canal de vídeo conhecido como Sistema Voz e Imagem de Plenário – VIP. Então os gabinetes de senadores podiam acompanhar os trabalhos das comissões e do Plenário.

Ainda na década de 1990, nasce o Programa Interlegis, um sonho concretizado a partir da ideia de unir os legislativos em uma comunidade virtual; depois o Laboratório Vivo do Legislativo, LVL, uma fábrica de *softwares*.

Surge na rede mundial de computadores a página do Senado Federal. Para Gomes Filho, “com o portal do Legislativo foi possível agrupar informações correlatas, voltadas ao atendimento de determinados interesses. O portal permitiu que as informações de uso

genérico fossem tornadas públicas, disponíveis à sociedade, elevando o grau de transparência dos trabalhos do Senado Federal”.

9.1.1 Planejamento Estratégico do Prodasen

O Planejamento Estratégico da atual Secretaria Especial de Informática – Prodasen, tem definido soluções de tecnologia e de comunicação para o Senado Federal. Sua missão é prover e gerir soluções de tecnologia da informação e de comunicações para o Senado Federal, bem como aperfeiçoar processos de trabalho, contribuindo para o cumprimento de sua função institucional em benefício da sociedade brasileira.

9.1.2 Gestão de Desempenho no Prodasen

O Programa de Desempenho para o Prodasen, que fez parte do Projeto de Gestão de Desempenho da Subsecretaria de Gestão do Conhecimento – SSGCON e seu Serviço de Desenvolvimento de Pessoas, tem como finalidade gerar informações necessárias à gestão de Recursos Humanos do órgão, possibilitando o alcance dos seguintes objetivos:

- valorizar o desempenho efetivo (eficiência + eficácia) e identificar deficiências e discrepâncias diante do padrões esperados, definidos na etapa de negociação;
- oferecer oportunidades para que o avaliado possa conhecer, através do *feedback*, os pontos fortes e fracos da sua performance;
- apontar necessidades de treinamento, subsidiando o sistema de capacitação e desenvolvimento profissional;
- identificar obstáculos e restrições organizacionais ao desempenho efetivo, possibilitando o planejamento de ações gerenciais voltadas à melhoria dos processos e da qualidade de vida no trabalho;
- estimular o alinhamento entre os gestores e as respectivas equipes em prol de um melhor desempenho organizacional;
- promover o desenvolvimento das capacidades de desempenho individual, inclusive identificando servidores com potencial para o desempenho de atividades de maior grau de complexidade e ocupação de funções de liderança em processos e projetos; e
- fornecer subsídios para o recrutamento interno e para o remanejamento de servidores.

A Sistemática de Gestão de Desempenho do Prodasen consiste em um processo aberto, participativo e dinâmico em que os servidores e respectivos gestores são levados periodicamente a uma análise, reflexão e avaliação, em conjunto, sobre os aspectos positivos e negativos do desempenho dos avaliados, estimulando desta forma o diálogo e o *feedback* e promovendo o desenvolvimento profissional.

10 ATORES E NÍVEIS DE AVALIAÇÃO

Todos os servidores do Prodasen serão avaliados individualmente, dentro da sistemática de Gestão do Desempenho, por meio da aplicação de dois instrumentos específicos de análise, gerenciamento e avaliação de desempenho. Cada um deles estão voltados, respectivamente, para servidores ocupantes de função de gestão e servidores não ocupantes de função de gestão.

Segue abaixo a especificação dos atores:

- I. **Gestor/Avaliador de Desempenho** – todos os gestores de unidades que possuem subordinados cujo desempenho será avaliado.
- II. **Avaliado** – todos os servidores que serão avaliados pelo superior imediato.
- III. **Facilitador de Gestão de Desempenho** – representante do processo de Gestão de Desempenho na Subsecretaria, que fará a interface da unidade com o Serviço de Desenvolvimento de Pessoas, bem como auxiliará os gestores de sua unidade no desempenho da função de gestão de desempenho de seus subordinados.
- IV. **Grupo de Facilitadores de Gestão de Desempenho** – órgão colegiado, formado por servidores do Serviço de Desenvolvimento de Pessoas, preferencialmente Assistentes ou Chefes de Gabinete, mais os facilitadores de Gestão de Desempenho das diversas Subsecretarias, com o objetivo de executar, de forma padronizada, o programa de Gestão de Desempenho.
- V. **Serviço de Desenvolvimento de Pessoas** – órgão gestor e regulador do processo de Gestão de Desempenho.

10.1 Periodicidade e etapas da avaliação

- a. A sistemática de Gestão de Desempenho do Prodasen terá um ciclo, preferencialmente anual, sendo que no primeiro ano de aplicação seu ciclo será reduzido para 7 (sete) meses e terá as suas etapas de execução desenvolvidas conforme a seguinte cronologia:
- b. Etapa de negociação do desempenho – início do ciclo maio-2009;

- c. Etapa de acompanhamento do desempenho – mês intermediário entre o início e término do ciclo;
- d. Etapa de avaliação do desempenho – término do ciclo – novembro-2009;

11 FORMULÁRIOS

No processo de gestão de desempenho serão utilizados os seguintes formulários:

11.1 Formulário de Análise, Gerenciamento e Avaliação do Desempenho

Tem como finalidade permitir a negociação e o registro do desempenho do avaliado relativamente aos fatores indicados para avaliar o desempenho, assim como registrar aspectos complementares, relativos à análise e ao plano de desempenho para o avaliado.

É importante destacar que há uma versão específica para ocupantes de função de gestão e outra para servidores não ocupantes de função de gestão, que se diferenciam basicamente pelos fatores de desempenho, que têm as seguintes características:

- **Fatores estratégicos** – Aplicam-se a todos os servidores do Prodasen. Foram elaborados a partir de contribuições de chefias, assistentes e servidores representantes das diversas Subsecretarias do Prodasen e considerados prioritários para o exercício de suas funções.
- **Fatores gerais** – Representam itens nos quais a contribuição individual tem influência na performance da organização, elaborados a partir das contribuições de chefias e assistentes representantes das diversas subsecretarias do Prodasen. Foi estabelecido um conjunto de fatores orientados para avaliação dos ocupantes de função de gestão e outro conjunto para a avaliação dos demais servidores.
- **Fatores específicos** – Formam um conjunto de até três fatores que avaliadores e avaliados poderão negociar a sua inclusão para avaliação, de acordo com as necessidades e especificidades de cada área. Poderá ser uma meta, projeto, ou atividade definida pelo avaliador, preferencialmente alinhada aos objetivos do Planejamento Estratégico do Prodasen.

11.2 Formulário de Acompanhamento do Desempenho

Tem como finalidade possibilitar o registro das observações, fatos e ocorrências do desempenho, bem como documentar as reuniões de acompanhamento do desempenho realizadas.

11.3 Formulário Síntese de Avaliação de Desempenho

Tem como finalidade formalizar o registro dos resultados da Avaliação de Desempenho nas óticas do avaliador, do avaliado (auto-avaliação) e a síntese entre essas duas óticas, que é o resultado da reunião de avaliação citada no item 4.3 desse documento. Registra, ainda, informações sobre a análise e o plano de desempenho para o avaliado, as variáveis que interferiram no desempenho e a formalização do cumprimento da sistemática de Gestão de Desempenho, com a assinatura dos envolvidos diretos no processo (avaliador e avaliado) e a validação dos Diretores da respectiva Subsecretaria e do Prodasen.

12 PROCESSAMENTO DA AVALIAÇÃO

Com base no formulário síntese da avaliação de desempenho, que deverá ser enviado ao final do processo para a SSGCON/SDPES, será feito o tratamento estatístico das informações e os resultados serão devolvidos às Subsecretarias, criando oportunidade para o aperfeiçoamento da sistemática de gestão de desempenho do Prodasen.

13 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

A obtenção dos resultados quantitativos da Avaliação de Desempenho, tanto individuais quanto comparativos, deve ser objeto da tabulação de dados realizada a partir dos registros dos resultados do formulário “Síntese de Avaliação de Desempenho”.

14 ATIVIDADES NECESSÁRIAS À IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

14.1 Previamente à implantação

- a) Elaboração de norma interna, determinando a implantação do programa e regulamentando os procedimentos a serem adotados;
- b) Orientação e sensibilização de Diretores e Gerentes quanto aos benefícios de uma adequada aplicação da Gestão de Desempenho para o Prodasen e a importância do seu papel nesse processo;
- c) Execução de Plano de Comunicação a todos os servidores, apresentando a sistemática de Gestão de Desempenho do Prodasen, informando os objetivos do programa, detalhando o processo, a forma de participação na qualidade de avaliador e de avaliado, os benefícios que podem ser obtidos individualmente e para o Prodasen, ressaltando que não se trata de um instrumento de punição. O Plano deve ter definidas a frequência e a periodicidade, e valer-se de diversas mídias, entre outros aspectos de um Plano de comunicação;
- d) Elaboração de Comissão de Facilitadores da Gestão de Desempenho, que poderia ser o Assistente ou Chefe de Gabinete de cada Subsecretaria;
- e) Capacitação de avaliadores no exercício da função de gestor de desempenho de servidores, envolvendo todos aqueles que estarão avaliando subordinados em processos ou projetos;
- f) Elaboração de aplicativo para cadastramento dos dados de negociação, acompanhamento e avaliação e respectiva tabulação dos dados;
- g) Estruturação de cronograma e processo de trabalho adequado para operacionalizar a sistemática de gestão de desempenho.
- h) Organização e distribuição, aos participantes, do material necessário ao funcionamento do programa.

14.2 Durante e após a execução do ciclo de gestão

- a. Execução do cronograma e do processo de trabalho definido;
- b. Orientação e informação aos participantes pelos membros da Comissão de Facilitadores da Gestão de Desempenho;
- c. Acompanhamento e controle das datas de remessa e devolução dos formulários necessários à operacionalização da sistemática de gestão de desempenho;
- d. Tabulação dos dados e informações recebidas, dando tratamento estatístico aos dados;
- e. Divulgação dos resultados do processo de gestão de desempenho tratados estatisticamente;
- f. Promoção de eventos gerenciais (inclusive com a Direção) para analisar os resultados das avaliações;
- g. Acompanhamento dos planos de desenvolvimento profissional e as ações resultantes do processo de gestão do desempenho;
- h. Avaliação da sistemática de Gestão do Desempenho visando ao seu contínuo aperfeiçoamento.

15 PREOCUPAÇÕES E AMEAÇAS

Por ser um trabalho que está aberto a novas ideias e sofrerá atualizações de tempos em tempos, manifestamos nossa preocupação sobre o quanto tais novidades ou mesmo o trabalho assim como está será aceito naturalmente pela diretoria e o quanto tais atualizações serão acolhidas rapidamente e compreendidas mais facilmente.

Desta forma colocamos que nossas preocupações se dividem em:

- inexistência de estratégias para capacitação e sensibilização dos servidores como avaliadores e avaliados em processos de avaliação e gestão do desempenho, minimizando resistências;
- dificuldade em tratar os bons e maus resultados de avaliação de desempenho e desgaste do instrumento no caso de não haver retorno esperado do resultado;
- desgaste do instrumento e do processo, comprometendo a gestão de pessoas;
- falta de vivência de gestão/avaliação de desempenho (pouco exercício de reconhecimento de desempenho).

O que isto pode ameaçar o sucesso na aplicação de uma avaliação de desempenho?

- Se não há treinamento adequado do avaliador, não havendo como dar subsidio para que o avaliado responda corretamente as questões, é claro que os resultados não serão fidedignos. Haverá um erro, visto que as respostas não coincidem com a verdade dos fatos.
- Se não há interesse do avaliado e este se sentir ameaçado, entendendo que está em jogo sua função, seu lugar no organismo, ele definitivamente irá dificultar, de forma que não se chegue à conclusão exata do quanto este servidor está desempenhando bem ou mal suas funções.
- E se, ao concluir o processo de avaliação, não houver uma política de capacitação ante os resultados obtidos, terá sido em vão toda esta preparação e a aplicação dos questionários.

São essas as preocupações e as ameaças que vemos diante de um tema muito complexo e que requer a inteira participação de todos, principalmente da diretoria, para que, de cima para baixo, a importância do programa de avaliação de desempenho seja inserido normalmente, visto que a alta cúpula assume de fato que tal programa é indiscutivelmente importante e isto reflita até o servidor, em todas as áreas.

16 PESQUISAS FUTURAS

Desde a primeira vez em que se implantou um Programa de Gestão por Desempenho muito se evoluiu, mais exatamente se adaptou o programa ao ambiente, às características de cada funcionário e à atividade que desempenha. Tudo isto, logicamente fruto de ampla pesquisa e a cada uma delas houve um acréscimo deste ou daquele instrumento.

Esta monografia, essencialmente voltada para o Programa de Gestão da Secretaria Especial de Informática – Prodasen, não é o primeiro e nem mesmo o último trabalho abordando o tema.

Com este trabalho, quis-se oferecer uma contribuição à área, ainda que tenha sido ínfima, no sentido de abrir o campo para melhores explorações, por ser um assunto vasto e que apresenta várias vertentes. Seja em uma avaliação por desempenho ou qualquer outra, importa que o objetivo buscado seja alcançado.

Não se quis aqui estabelecer que o modelo de avaliação por desempenho que defendemos seja o melhor. Apenas vimos, dentro de uma secretaria do Senado Federal, com uma mão-de-obra tão específica, que esta ferramenta é essencial, no sentido de se verificar se cada servidor está adaptado ao seu trabalho ou se requer um treinamento. Ou mesmo se deve buscar outra atividade que melhor se adapte ao seu perfil como servidor e na qual exatamente ele se especializou.

Portanto, esta monografia está aberta a novas proposições, novas ideias que, sem dúvida, irão enriquecê-la muito mais, visto que a cada dia novos instrumentos de avaliação surgem e as pesquisas não cessam.

17 CONCLUSÃO

Como se pôde observar, todo processo de gestão de desempenho para avaliação, dentro da Administração Pública, tem grande importância, já que possibilita à área de Recursos Humanos a busca de um aprimoramento da atividade exercida pelo servidor, dando-lhe oportunidade para que conheça suas necessidades mais prementes, que manifeste o interesse em se aprimorar e crescer dentro da organização.

A avaliação de desempenho não tem por objetivo prejudicar o funcionário, muito pelo contrário. A partir dos resultados obtidos, ele conhecerá melhor suas carências e, com as oportunidades que se abrem dentro do serviço público, pode buscar maior conhecimento sobre os avanços que aceleradamente acontecem no mundo. Com uma maior capacitação, ele mesmo pode constatar o seu crescimento e, a cada avaliação, demonstrar que sabe que não pode estagnar e cumprir apenas aquilo que lhe é confiado; precisa ir além.

Dentro do planejamento de gestão do setor de Recursos Humanos, há diversos métodos de avaliação, os quais são analisados por uma pessoa capacitada e que tem experiência para isto, e que vê detalhadamente em que o avaliado precisa se aprimorar e em que ele está bem colocado dentro do trabalho necessário e primordial para que a máquina administrativa continue caminhando bem.

A avaliação de desempenho e mesmo a por competência é hoje um instrumento de que a administração pública ou privada pode não prescindir. É importante que, dentro do planejamento de gestão de pessoas, a avaliação aconteça em períodos pré-estabelecidos e de conhecimento de todos os funcionários.

É preciso levar em conta que o Prodasen é um órgão essencialmente técnico, e que, graças a ele, o próprio Senado Federal acompanha os avanços tecnológicos que surgem de forma acelerada dia a dia. Ele possibilita a melhoria das atividades administrativas e legislativas que auxiliam os parlamentares e seus assessores na condução transparente do trabalho durante seu mandato. Com isso, a apresentação de propostas pode ocorrer de forma mais rápida, através de sistemas informatizados, bem como acompanhar o andamento das mesmas, apenas com o clicar de teclas de um microcomputador.

Para que tudo isso que o Prodasen oferece ao Senado Federal tenha uma continuidade e não fique estagnado ante a evolução tecnológica mundial, é necessário pessoal técnico e conhecedor de seu ofício. Daí porque a avaliação de desempenho é tão fundamental,

principalmente para que o especialista saiba onde há necessidade de aprimoramento e como encontrar meios para consegui-lo.

Exatamente por isso, periodicamente o Prodasen, dentro do seu planejamento estratégico de gestão de pessoas, busca conhecer as deficiências do serviço. Desse modo, seus servidores sempre podem buscar, por meio de cursos, seminários e outros eventos, aprimorar seus conhecimentos e atualizá-los. Consequentemente, eles trazem esses novos conhecimentos para o âmbito da repartição, sabendo, de fato, como devem e podem aplicá-los no universo informatizado que o Prodasen hoje tem e oferece ao Senado Federal e seu corpo de funcionários.

Atualmente não se concebe uma organização que não estabeleça como meta uma avaliação de seus funcionários para proporcionar à diretoria uma visão real da situação de cada um. Com isso, pode-se elevar a qualidade dos serviços tão necessários ao perfeito andamento dos trabalhos dentro, principalmente, da Casa, que é o cliente primordial do Prodasen.

18 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia da Silva. **Sistemas de avaliação de desempenho**: opinião de avaliadores e avaliados. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1991.

_____. Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.

BAAKLINI, Abdo I. “Prodasen”. In: **O Congresso e o sistema político do Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993. p. 138-63.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada por competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado em Administração). Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

_____; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. “Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumento do mesmo construto”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.º. 1, p. 8-15. São Paulo, jan.-mar. 2001.

BRASIL. Planejamento Estratégico da Secretaria de Recursos Humanos. Brasília: Prodasen, Senado Federal, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

DURAND, Maria Rita G. “Formação das elites político-administrativas no Brasil: as instituições de pesquisa econômica aplicada. revista do serviço público”. **Cadernos ENAP**, ano 48, n.º. 2, maio-ago. 1997. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.enap.gov.br>. Acessado em: 11 jun. 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PONTES, Pontes, B. R.. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 6ª ed. São Paulo: LTr, 1996.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. “Considerações sobre avaliação de desempenho”. **Revista Ensaio**, v. 16, n.º. 58, p. 47-58. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 2008.

SILVA FILHO, Benedito Gomes da. **Livro Comemorativo do 30 anos do Prodasen: 1972-2002**. Brasília: Suspensa, 2002.

ANEXOS

ANEXO I - FORMULÁRIO DE ANÁLISE, GERENCIAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO¹

(SERVIDORES NÃO OCUPANTES DE FUNÇÃO DE GESTÃO)

IDENTIFICAÇÃO	NOME DO AVALIADO:	MATRÍCULA :
	SUBSECRETARIA/SERVIÇO:	DATA DE ADMISSÃO:
	CARGO:	TEMPO NO CARGO:
	PERÍODO DE REFERÊNCIA PARA A AVALIAÇÃO De: A:	REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO (DATA):
	NOME DO AVALIADOR:	REUNIÃO DE AVALIAÇÃO (DATA):

1. Análise e avaliação de fatores

<i>Fatores de desempenho</i>		<i>Grau</i>	<i>Descrição</i>
FATORES GERAIS	<u>FOCO NO CLIENTE</u> Trabalhar com a exata noção da influência dos resultados do seu trabalho para a satisfação das necessidades e expectativas do cliente (interno ou externo)	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>TRABALHO EM EQUIPE</u> Atuar como membro de uma equipe, compartilhando o processo de aprendizagem grupal com os companheiros, contribuindo efetivamente para o resultado da equipe e mantendo um bom relacionamento	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>AÇÃO VOLTADA PARA RESULTADOS</u> Conhecer os resultados esperados da sua unidade e da organização e contribuir efetivamente para o seu alcance, otimizando recursos para a sua execução	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>QUALIDADE DO TRABALHO</u> Atuar com objetividade, precisão, correção e clareza na execução dos trabalhos	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente

¹ Todos os formulários foram elaborados por PRODASEN/SSGCON - Subsecretaria de Gestão do Conhecimento/SSDPES - Serviço de Desenvolvimento de Pessoas.

	<u>RESPONSABILIDADE NO TRABALHO</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Desempenhar as suas atividades com responsabilidade, seriedade e cumprindo os prazos estabelecidos	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os frequentemente
<i>Fatores de desempenho</i>		<i>Grau</i>	<i>Descrição</i>
FATORES GERAIS	<u>INICIATIVA</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Exercer a capacidade de pensar e agir, dentro de sua alçada, na falta de normas específicas e procedimentos de trabalho previamente determinados, assumindo riscos calculados	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os frequentemente
	<u>CONHECIMENTO DO TRABALHO</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Ter domínio das técnicas, métodos e processos de execução dos trabalhos e conhecimento das atribuições inerentes às funções que exerce	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os frequentemente
	<u>RELACIONAMENTO</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Capacidade de tratar as pessoas com cortesia e urbanidade nas diversas situações do trabalho	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os frequentemente
FATORES ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS		1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os frequentemente
		1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os frequentemente
		1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os frequentemente

2. Análise de desempenho

→ Que fatores interferiram no desempenho do avaliado? (assinalar se negativa ou positivamente)

→ O avaliado necessita de treinamento?

sim não

Que tipo(s) de treinamento? (caso a resposta acima seja sim)

3. Plano de desempenho

→ O avaliado possui outras potencialidades que poderiam ser aproveitadas?

sim não

Quais? (caso a resposta acima seja sim)

→ Ações a serem desenvolvidas pelo avaliado para a melhoria ou manutenção do desempenho

→ Ações a serem desenvolvidas pelo gestor (avaliador) para a melhoria ou manutenção do desempenho

ANEXO II - FORMULÁRIO DE ANÁLISE, GERENCIAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

(SERVIDORES OCUPANTES DE FUNÇÃO DE GESTÃO)

IDENTIFICAÇÃO	NOME DO AVALIADO:	MATRÍCULA :
	SUBSECRETARIA/SERVIÇO:	DATA DE ADMISSÃO:
	CARGO:	TEMPO NO CARGO:
	PERÍODO DE REFERÊNCIA PARA A AVALIAÇÃO De: A:	REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO (DATA):
	NOME DO AVALIADOR:	REUNIÃO DE AVALIAÇÃO (DATA):

1. Análise e avaliação de fatores

<i>Fatores de Desempenho</i>		<i>Grau</i>	<i>Descrição</i>
FATORES GERAIS	<u>FOCO NO CLIENTE</u> Trabalhar com a exata noção da influência dos resultados do seu trabalho para a satisfação das necessidades e expectativas do cliente	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>TRABALHO EM EQUIPE</u> Atuar como membro de uma equipe, compartilhando o processo de aprendizagem grupal com os companheiros, contribuindo efetivamente para o resultado da equipe e mantendo um bom relacionamento	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>AÇÃO VOLTADA PARA RESULTADOS</u> Conhecer os resultados esperados da sua unidade e da organização e contribuir efetivamente para o seu alcance, otimizando recursos para a sua execução	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>VISÃO SISTÊMICA</u> Visualizar as tendências gerenciais e de negócios da organização e do contexto em que esta se insere e aplicar o que for pertinente na gestão de sua unidade organizacional	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente

	<u>CAPACIDADE DE LIDERANÇA</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Motivar e conduzir a equipe em direção a resultados	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
<i>Fatores de Desempenho</i>		<i>Grau</i>	<i>Descrição</i>
FATORES GERAIS	<u>CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Exercer a capacidade de sustentar ideias e flexibilizar suas posições na busca de um acordo favorável, administrando situações de conflitos com clientes, fornecedores, pares e subordinados.	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>CAPACIDADE DE DECISÃO</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Identificar alternativas factíveis e tomar decisões no momento adequado, utilizando-se das informações disponíveis, assumindo riscos calculados	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
	<u>CONHECIMENTO DO TRABALHO</u>	1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
	Ter domínio das técnicas, métodos e processos de execução dos trabalhos e conhecimento das atribuições inerentes às funções que exerce	2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
FATORES ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS		1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
		1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente
		1	<input type="checkbox"/> Deixa de atender a maior parte dos requisitos deste fator
		2	<input type="checkbox"/> Atende parcialmente a maior parte dos requisitos deste fator
		3	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a maior parte dos requisitos deste fator
		4	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os eventualmente
		5	<input type="checkbox"/> Atende plenamente a todos os requisitos deste fator, excedendo-os freqüentemente

2. Análise de desempenho

→ Que fatores interferiram no desempenho do avaliado? (assinalar se negativa ou positivamente)

→ O avaliado necessita de treinamento?

sim não

Que tipo(s) de treinamento? (caso a resposta acima seja sim)

3. Plano de desempenho

→ O avaliado possui outras potencialidades que poderiam ser aproveitadas?

sim não

Quais? (caso a resposta acima seja sim)

→ Ações a serem desenvolvidas pelo avaliado para a melhoria ou manutenção do desempenho

→ Ações a serem desenvolvidas pelo gestor (avaliador) para a melhoria ou manutenção do desempenho

2. Análise de desempenho

→ Que fatores interferiram no desempenho do avaliado? (assinalar se negativa ou positivamente)

→ O avaliado possui outras potencialidades que poderiam ser aproveitadas?

sim não

Quais? (caso a resposta acima seja sim)

3. Plano de desempenho

→ O avaliado necessita de treinamento?

sim não

Que tipo(s) de treinamento? (caso a resposta acima seja sim)

→ Ações a serem desenvolvidas pelo avaliado para a melhoria ou manutenção do desempenho

→ Ações a serem desenvolvidas pelo gestor (avaliador) para a melhoria ou manutenção do desempenho

4. Formalização do processo

<p>➔ Todos os procedimentos da avaliação foram cumpridos?</p> <p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p> <p>Quais? (caso a resposta seja não)</p>	
Avaliado (nome, assinatura e data)	Avaliador (nome, assinatura e data)
Diretor da Subsecretaria (nome, assinatura e data)	Diretor do Prodasen (nome, assinatura e data)

2. Análise de desempenho

→ Que fatores interferiram no desempenho do avaliado? (assinalar se negativa ou positivamente)

→ O avaliado possui outras potencialidades que poderiam ser aproveitadas?

sim não

Quais? (caso a resposta acima seja sim)

3. Plano de desempenho

→ O avaliado necessita de treinamento?

sim não

Que tipo(s) de treinamento? (caso a resposta acima seja sim)

→ Ações a serem desenvolvidas pelo avaliado para a melhoria ou manutenção do desempenho

→ Ações a serem desenvolvidas pelo gestor (avaliador) para a melhoria ou manutenção do desempenho

4. Formalização do processo

<p>➔ Todos os procedimentos da avaliação foram cumpridos?</p> <p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p> <p>Quais? (caso a resposta acima seja não)</p>	
Avaliado (nome, assinatura e data)	Avaliador (nome, assinatura e data)
Diretor da Subsecretaria (nome, assinatura e data)	Diretor do Prodasen (nome, assinatura e data)