

ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA TÉCNICA DE AVALIAÇÃO 360° NA ATUAL METODOLOGIA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ADOTADA NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

XAVIER, Rodrigo Silveira¹

Resumo

A gestão de desempenho humano, prática imprescindível para sobrevivência e crescimento de qualquer organização dentro do exigente e competitivo mercado atual, infelizmente ainda vem enfrentando significativas barreiras no setor público brasileiro, no qual permanecem arraigadas características ultrapassadas e típicas da administração burocrática, como, por exemplo, a utilização de avaliações de desempenho tão somente para fins de cumprimento de obrigações legais, privilegiando-se a forma ao conteúdo. Diante desse cenário, consciente do anseio da sociedade por maior qualidade, eficiência e moralidade na administração pública, e buscando contribuir com o fomento de maiores discussões sobre o tema, o presente trabalho teve por objetivo analisar o sistema de avaliação de desempenho adotado no âmbito do Ministério Público do Trabalho, bem como as possíveis melhorias resultantes do emprego da técnica conhecida como Avaliação 360° frente aos principais problemas hoje existentes. Sendo assim, foram levantadas, por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, as principais críticas dos servidores quanto ao modelo de avaliação de desempenho atualmente adotado pelo órgão em questão, discutindo-se de que forma a técnica de Avaliação 360°, sugerida neste artigo, poderia auxiliar a remediar tais problemas. Como conclusão, a pesquisa revelou resultados interessantes, apontando como falhas mais relevantes do sistema a limitação da avaliação unidirecional, a baixa periodicidade e a banalização das avaliações, entre outras críticas que, em sua grande maioria, podem ser ao menos minimizadas pela multiplicidade de fontes de opiniões própria da Avaliação 360°, técnica esta que se mostrou, inclusive, com boa aceitação dos servidores entrevistados, conforme também evidenciado neste estudo.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Avaliação 360°.

Abstract

Human performance management, an indispensable practice for the survival and growth of any organization in the competitive and demanding current market, is unfortunately still experiencing significant barriers in the Brazilian public sector, in which deep and typical characteristics of bureaucratic administration remain entrenched, such as the use of performance evaluations only for the purpose of complying with legal obligations, giving priority to form instead of content. In light of this situation, aware of society's desire for greater quality, efficiency and morality in public administration, and seeking to contribute to the fomentation of further dis-

¹ MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); Especialista em Gestão de Pessoas pela Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) e Bacharel em Administração, pela Escola de Administração e Negócios, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS). E-mail: rodrigox@gmail.com.

cussions about this subject, the present work aimed to analyze the performance evaluation system adopted in a specific federal public agency, as well as the possible improvements resulting from the use of the technique known as 360° Degree Feedback against the main problems that exist today. Therefore, through an exploratory and descriptive research, the main public employees' opinions about the performance evaluation model currently adopted were raised, discussing how the 360° Degree Feedback technique, suggested in this article, could help remedy such problems. As a conclusion, the research revealed interesting results, pointing out as the most relevant system failures: the limitation of the unidirectional evaluation, the low periodicity and the trivialization of the evaluations, among other criticisms which, for the most part, could be minimized by the multiplicity of opinion sources typical of the 360° Degree Feedback, technique that is well accepted by the interviewed public, as was also evidenced in this study.

Keywords: Public Administration. People Management. Performance Evaluation. 360 Degree Feedback.

1 INTRODUÇÃO

Após a década de 1980, época marcada pelos esforços de superação de períodos de crise econômica e fiscal, vários países passaram a empregar medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público (ABRUCIO, 1998). A evolução da administração pública de um modo geral, com a gradativa suplantação do Patrimonialismo e da Burocracia e o posterior advento da Gerencialismo, ainda que de forma parcial, foi acompanhada de uma natural e crescente preocupação com o aumento da governança pública, eficiência, excelência e demais aspectos relacionados ao desempenho dos órgãos e de seus servidores.

Sendo assim, com o passar dos anos, aferir o desempenho dos trabalhadores/funcionários de forma justa e eficaz, de modo a gerar dados consistentes e capazes de fornecer informações relevantes que subsidiem a tomada de decisões e a melhoria da gestão, passou a ser uma capacidade cada vez mais almejada por qualquer organização, tanto no setor privado quanto no setor público.

Segundo Chiavenato (2014), no passado, em épocas marcadas pela estabilidade, permanência e, conseqüentemente, pela rotina burocrática, a avaliação do desempenho até podia ser realizada através de esquemas meramente formais e rotineiros, mas, no atual cenário de constante transformação e instabilidade, o padrão burocrático tem cedido cada vez mais espaço para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização e às partes que com ela se relacionam, sobretudo, seus trabalhadores, que constituem a essência de toda empresa.

Essa importância crescente da gestão do desempenho nas organizações evidenciou ainda mais a relevância da Avaliação de Desempenho, um valioso instrumento estratégico de gestão, que infelizmente ainda é subaproveitado no âmbito da administração pública federal.

De acordo com Velasco et al. (2011), muito embora, especialmente a partir da década de 80, tenham sido realizadas diversas tentativas de implantação de um sistema de mérito no setor público brasileiro, a avaliação de desempenho somente foi adotada na prática por meio de iniciativas tímidas e isoladas de alguns poucos órgãos públicos. Na maioria dos casos, conforme entendimento de Balassiano e Salles (2004), a mensuração do desempenho ainda é muitas vezes utilizada tão somente para o cumprimento de meras obrigações formais/legais (como aprovação em estágio probatório e progressão funcional dos servidores) ao invés de funcionar como uma valiosa ferramenta de gestão, capaz de trazer benefícios para a administração pública e consequentemente para toda a sociedade civil.

Diante disso, o problema ao qual esse artigo propõe-se a abordar é: quais as principais críticas à atual metodologia de avaliação de desempenho adotada no Ministério Público do Trabalho (MPT) e como a técnica de Avaliação 360° auxiliaria o combate a tais fragilidades?

Buscando responder tal questão e atingir os objetivos relacionados a seguir, o presente estudo está organizado visando um entendimento gradativo e fluido sobre o tema. Primeiramente, o artigo expõe uma breve contextualização, conceituando e apresentando um histórico da gestão de desempenho na administração pública brasileira. Em seguida, o texto apresenta de forma genérica os principais métodos de mensuração de desempenho atualmente existentes, aprofundando-se em uma revisão teórica específica da técnica de Avaliação 360°. Por fim, são apresentadas as críticas mais recorrentes levantadas junto aos servidores da PRT24, subsidiando assim a posterior análise dos resultados e discussão de como a adoção da Avaliação 360° poderia ajudar no combate a determinadas fragilidades e na potencialização das qualidades do atual modelo empregado no MPT.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar o atual sistema de avaliação de desempenho adotado no âmbito do MPT e as possíveis melhorias resultantes da agregação da técnica de Avaliação 360°.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar avaliação de desempenho e gestão de desempenho;
- Apresentar um breve histórico e panorama geral da avaliação de desempenho na administração pública;

- Descrever os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho e a técnica de Avaliação 360°, compreendendo seu conceito, características, pontos positivos e negativos;
- Identificar os problemas mais relevantes da Avaliação de Desempenho no MPT, através da aplicação de questionário para coleta de informações/opiniões dos servidores da Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região/MS;
- Verificar o nível de receptividade dos servidores à técnica de Avaliação 360°;
- Propor a adoção de melhorias no atual método de avaliação de desempenho adotado no MPT, incluindo o emprego da Avaliação 360°, listando os possíveis reflexos positivos de sua implantação frente às principais críticas levantadas em relação ao modelo atual.

1.2 Justificativa

O presente artigo, ao cumprir os objetivos acima listados, não tem a pretensão de solucionar todos os problemas atualmente existentes, mas mostra-se relevante ao buscar contribuir para uma maior compreensão das potencialidades da ferramenta de avaliação de desempenho, estimulando uma discussão profícua sobre tema ainda pouco abordado, de modo a conscientizar e auxiliar na busca pela melhoria da gestão pública institucional e, por que não, nacional.

Além disso, o estudo ora proposto justifica-se, sobretudo, por sua importância social, pois, ao buscar aperfeiçoar a metodologia de avaliação e, conseqüentemente, o próprio desempenho dos servidores, estaremos aprimorando a qualidade e a eficiência do serviço público, gerando, portanto, benefícios não só ao Ministério Público do Trabalho, mas também à sociedade como um todo, usuária final e foco deste órgão que tem como missão “defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito das relações de trabalho, contribuindo para a proteção dos interesses difusos, coletivos e individuais indisponíveis e para a concretização dos ideais democráticos e da cidadania”, conforme constante no Planejamento Estratégico do MPT (2009) disponível em seu portal da transparência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos da presente pesquisa, através da revisão teórica dos assuntos fundamentais relacionados ao tema, abordando, de forma gradual, os conceitos e características da avaliação e gestão de desempenho, bem como seu histórico e evolução, métodos tradicionais mais relevantes e suas principais dificuldades, erros e desafios enfrentados atualmente, sobretudo, na administração pública. Dada a importância do assunto para as análises posteriores, este capítulo também tratará sobre o método de Avaliação 360°.

2.1 Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho

A administração e o controle de desempenhos, dentro de um mundo altamente competitivo, é hoje prática constante e essencial para todas as organizações. Segundo Chiavenato (2014), as empresas sempre se deparam com a necessidade de aferir e acompanhar os mais distintos desempenhos, sejam eles relativos a área de finanças, operações, logística, compras, marketing ou de pessoal. É imprescindível acompanhar como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente, a lucratividade e, especialmente, o desempenho humano de seus colaboradores. Afinal, como bem afirma o autor, são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização, constituindo a mola mestra do sucesso organizacional, fundamental para que a organização possua competitividade para ter sucesso no mercado.

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Conforme Bergamini e Beraldo (2010), a Avaliação de Desempenho Humano constitui ferramenta capaz de auxiliar o acompanhamento e a elevação da performance do trabalhador, buscando identificar e esclarecer, por exemplo, qual o nível de dificuldade que um determinado indivíduo possui diante de certa tarefa; qual atividade ele realiza com mais facilidade; qual situação o atinge emocionalmente; dentre outras informações mapeáveis.

Para Chiavenato (2014), trata-se um processo dinâmico que engloba o avaliado, seu gerente e seus relacionamentos, configurando técnica de direção imprescindível na moderna atividade administrativa, capaz de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações, por permitir a localização de problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

Araújo (2006) lista as seguintes razões principais para o emprego da avaliação de desempenho em uma organização: alicerçar a ação do gestor; nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento; facilitar o feedback do desempenho para as pessoas; e, por fim, auxiliar no desenvolvimento das organizações por meio do conhecimento mais aprofundado

sobre seus colaboradores, inclusive a respeito de seus pontos negativos e positivos, viabilizando assim a obtenção um diagnóstico para elaboração da estratégia da empresa.

Neto e Gomes (2003), por sua vez, resumem a importância da avaliação de desempenho no seu alto potencial de diagnóstico da performance dos recursos humanos da empresa em dado período, através dos mais variados métodos, os quais permitem à organização coletar dados sobre a situação dos trabalhadores e, com base nessas informações, redirecionar suas ações, políticas e estratégias visando aperfeiçoar o desempenho organizacional como um todo.

Contudo, apesar da enorme importância desse instrumento de gestão, é fundamental compreender que a avaliação de desempenho não é algo isolado, hermético e independente. Avaliar o desempenho, conforme Santos (2005), é uma atividade que não deve se encerrar no simples registro da avaliação em si, pois, caso assim ocorresse, sua condução seria totalmente infrutífera, sem qualquer retorno relevante. Em outras palavras, a tarefa de se medir o desempenho humano não é um fim em si mesmo, devendo fazer parte ou ser insumo de um conjunto de práticas mais abrangentes, complexas e interligadas: a Gestão de Desempenho.

Nesse mesmo sentido, Guimarães et al. (1998) afirma que a avaliação de desempenho precisa estar integrada a um sistema maior de gestão dos desempenhos individuais, bem como manter interconexões com os processos administrativos da organização e com outros sistemas que compõem a avaliação empresarial, de modo a compor, juntamente com as políticas e diretrizes da organização, um verdadeiro macro sistema de gestão do desempenho humano.

Segundo Malheiros e Rocha (2014), o gerenciamento do desempenho, diferente da mera avaliação do desempenho, pode ser definido como o acompanhamento sistemático de todos os resultados e contribuições de cada membro da organização, de suas áreas e do todo, intervindo em prol do cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.

Sendo assim, nota-se que o processo de gestão de desempenho é muito mais amplo e complexo do que o simples procedimento de realizar uma avaliação por meio do preenchimento de um formulário, envolvendo, além da avaliação, o planejamento das atividades a serem desenvolvidas com base nos objetivos estratégicos da instituição, a definição de critérios claros e consistentes de expectativa de desempenho por parte do avaliado, o processo avaliativo em si e o importante feedback ao trabalhador avaliado, que deve ser manifestado pelo avaliador não apenas no final, mas durante todo o processo.

Contudo, em que pese a relevância do que foi exposto, tal diferenciação de conceitos ainda não está plenamente difundida, sobretudo, no âmbito da administração pública, na qual a avaliação de desempenho, apesar de ter se desenvolvido nas últimas décadas, ainda figura como

mera obrigação legal, muitas vezes desassociada de um sistema maior de gestão de desempenho, como será exposto no breve histórico a seguir.

2.2 Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

De acordo com Pereira (2014), a prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem e consiste no exercício da análise e da percepção sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. Por sua vez, a avaliação de desempenho, em seu sentido formal, apesar de obviamente posterior, não é tão recente assim, pois, segundo Chiavenato (2006), ainda na Idade Média, a famosa Companhia de Jesus já fazia uso de um método combinado de relatórios e notas sobre as atividades e o potencial de cada um de seus jesuítas; e, na Idade Contemporânea, em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos passou a utilizar relatórios anuais para medir o desempenho de seus servidores, sistema que viria a ser empregado também pelo exército americano, em 1880.

Pulakos (2011) afirma que a primeira abordagem um pouco mais concreta de gestão de desempenho se firmou por volta do início dos anos 1900, com o advento da chamada Administração Científica (ou Taylorismo), na qual se avaliava a performance dos trabalhadores como se medissem o desempenho de máquinas, baseando-se em padrões de produtividade, tempo e qualidade, com enfoque principal na eficiência. Posteriormente, sob influência da Primeira Guerra Mundial, o mercado, governo e indústria passaram a espelhar práticas de avaliação adotadas pelo exército americano, fazendo com que o foco central da gestão de desempenho se direcionasse para o exame da capacidade de realização dos trabalhadores.

Ainda de acordo com Pulakos (2011), a partir de 1922, surgiram escalas para medir aspectos considerados importantes para as funções exercidas pelos funcionários. Anos mais tarde, por volta da década de 50, a mensuração do desempenho passou a focar no resultado do trabalho e no comportamento das pessoas. Ainda em 1954, com o surgimento da Administração por Objetivos, a avaliação de desempenho passou a ser feita com base nos objetivos previamente determinados pelas empresas. Em seguida, passou-se medir o comportamento no trabalho, inclusive com o desenvolvimento de padrões comportamentais predefinidos em relação aos quais os trabalhadores poderiam ser avaliados. Então, a gestão de desempenho continuou evoluindo, avaliações de fontes diversificadas tornaram-se populares e, durante os anos 1990 e 2000, passou-se a dar ênfase em competências. Por fim, a tendência mais recente está no foco em resultados em conjunto com a avaliação de comportamento.

Nas organizações públicas, porém, essa evolução não se deu no mesmo ritmo. Na visão de Zambarda et al (2015), a avaliação de desempenho, na administração pública brasileira, não encontrou receptividade condizente com sua importância na área de gestão de pessoal.

Segundo Santos e Cardoso (2001), em que se pese a importância da iniciativa de implementação e os objetivos corretos, a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro surgiu de maneira um tanto quanto desvirtuada. Na opinião do autor, desde a década de 70, buscou-se implantar sistemas de avaliação de desempenho nas carreiras dos servidores federais, porém, sem maiores êxitos, em grande parte em razão da existência de vícios recorrentes de caráter gerencial (falta de uniformidade, despreparo dos gerentes, baixa valorização e desconhecimento da potencialidade gerencial) e, sobretudo, por não conseguir se desprender da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e mesmo da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso.

Um grave problema existente no serviço público - a falta de percepção da correlação entre as atividades desenvolvidas e os resultados esperados - gera as principais distorções da avaliação do desempenho e a ineficácia dos seus resultados, tornando-a um processo meramente formal para o cumprimento da legislação e das regras administrativas da organização. Tal percepção ocorre no nível estratégico e executivo, gerencial e no nível técnico e operacional, e é o principal paradigma a ser mudado com vistas a estabelecer a avaliação de desempenho como mecanismo integrador e facilitador da melhoria organizacional (BALASSIANO E SALLES, 2004, p. 7).

De acordo com Uchoa et al (2011), a avaliação de desempenho no setor público não é uma inovação do gerencialismo predominante na década de 90, sendo já inicialmente estabelecida através da Lei nº. 284/1936, que ficou conhecida como Lei do Reajustamento e trouxe várias novidades, criando as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema de mérito e ficando diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Anos mais tarde, o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, disciplinou o desenvolvimento em carreira dos integrantes dos cargos do Plano de Classificação de Cargos (PCC) da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que na época abrangia a totalidade dos servidores da Administração Pública federal direta.

De acordo com Rosa e Vacovski (2015), com o passar do tempo, as práticas de avaliação de desempenho evoluíram, culminando no surgimento de novos regramentos com a promulgação da Lei nº. 8.112/1990 (regime jurídico dos servidores públicos federais), que regulamentou as avaliações de desempenho do estágio probatório e determinou em seu artigo 20 a realização de uma avaliação de desempenho ao final desse estágio, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Posteriormente, em 1998, é aprovada a Emenda Constitucional nº. 19, um importante marco na história da avaliação de desempenho brasileira, tornando-a obrigatória para todas as esferas e inserindo um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor. De acordo com o inciso III, do § 1º, do art. 41 da Constituição Federal, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. Além disso, a emenda em questão introduziu na Constituição Federal outras situações para as quais está prevista a avaliação de desempenho: avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (§ 8º do art. 37 da CF/88); condição para aquisição de estabilidade (§ 4º do art. 41 da CF/88); e avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (§ 1º do art. 173 da CF/88).

Recentemente, segundo Rosa e Vacovski (2015), após discussão sobre uma nova lógica de avaliar desempenho reconhecida como satisfatória, a administração pública instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, através do Decreto nº. 5.707/2006, impondo a adoção de um sistema de gestão por competência nas avaliações no âmbito da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional.

Portanto, ao longo dos anos outras normas direcionadas mais especificamente ao Poder Executivo foram sendo expedidas, mas, de modo geral, segundo Velasco e Silva (2011), hoje a avaliação de desempenho na administração pública federal é realizada basicamente com o objetivo de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho, tendo como amparo legal basicamente a Constituição Federal, a Lei nº. 8.112/90 e as legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

2.3 Métodos Tradicionais de Mensuração de Desempenho

Durante o processo de evolução da gestão de desempenho, vários métodos de aferição do desempenho humano foram sendo desenvolvidos. A partir do momento que as organizações identificaram a necessidade de avaliar os resultados atingidos pelos seus integrantes, foram surgindo metodologias para a avaliação desses resultados.

De acordo com Pereira (2014), as denominadas metodologias tradicionais de avaliação de desempenho foram as primeiras ferramentas sistemáticas de avaliação de desempenho. Por serem pioneiras, foram bastante utilizadas, estudadas e criticadas, mas, levando em consideração a época e contexto de suas concepções e utilizações, são técnicas importantes por terem formalizado a avaliação de desempenho nas organizações, além de possuírem suas validades.

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (CHIAVENATO, 2014), os quais, por serem ainda muito utilizados, inclusive na administração pública, serão brevemente conceituados a seguir.

O método das Escalas Gráficas é baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação (critérios relevantes ou parâmetros básicos) e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho (que, geralmente e recebem valores numéricos, como, por exemplo: ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1). É um método simples, objetivo e de fácil tabulação, não exigindo treinamento intenso dos avaliadores, mas apenas classifica os funcionários em graus limitados, sem maiores esclarecimentos acerca das necessidades de treinamento e potencial de desenvolvimento.

O método das Escolhas Forçadas, por sua vez, consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de blocos de frases descritivas que focalizam certos aspectos do comportamento. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma frase em cada bloco que mais se aplica ao desempenho do avaliado, ou então, em variações de aplicação desta técnica, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Proporciona resultados confiáveis, pois minimiza a influência da subjetividade do avaliador, buscando assim evitar a generalização e combater o efeito halo. Porém, sua elaboração é muito complexa e não proporciona maiores informações sobre os pontos fortes do avaliado.

A Pesquisa de Campo é um método que se baseia no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre o especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliar o desempenho dos funcionários. É um método abrangente, pois conduz a avaliação a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outros processos de gestão de pessoas, mas é um procedimento lento e com custo elevado para manutenção dos especialistas (entrevistadores).

O método dos Incidentes Críticos se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos (a serem reforçados, realçados, destacados e mais bem aplicados) ou negativos (a serem eliminados ou corrigidos). Tem fácil montagem e utilização, mas que se limita a poucos aspectos do desempenho, acabando por se tornar tendencioso e parcial.

Por fim, as Listas de Verificação configuram, basicamente, uma versão simplificada do método das escalas gráficas, baseando-se em uma relação de fatores de avaliação (*checklists*) a

respeito de cada funcionário, que funcionam como uma espécie de lembrete para o gerente analisar todas as características principais de cada avaliado.

Apesar de serem métodos válidos, com alguns pontos positivos, sobretudo no tocante à simplicidade, fácil compreensão e utilização, Chiavenato (2014) afirma que possuem características ultrapassadas e negativas, considerando os trabalhadores como supostamente homogêneos e padronizados, além de configurarem técnicas muito burocratizadas, rotineiras, repetitivas e autocontidas, sobretudo, pelo fato de a avaliação funcionar como um fim em si mesma, e não como um meio para melhorar e impulsionar as pessoas avaliadas.

Tais limitações dos métodos tradicionais têm levado as organizações à busca de soluções criativas e inovadoras, com novos enfoques voltados para competências e/ou resultados, dando origem a propostas de avaliação bastante ricas e abrangentes, mas que, muitas vezes, exigem uma base ainda não existente na maioria dos órgãos públicos, como, por exemplo, o mapeamento detalhado de competências.

Diante disso, entre os métodos mais contemporâneos e que não demandam tantos pré-requisitos para sua implantação, vale destacar a interessante técnica de Avaliação 360°, que, pela sua relevância neste estudo, será analisada a seguir, de forma separada e mais profunda.

2.4 O Método de Avaliação 360°

A Avaliação 360°, também denominada Feedback 360° ou Modo Circular, é um método relativamente moderno de avaliação de desempenho e diferenciado dos métodos tradicionais, sobretudo, pelo fato de a avaliação ser realizada por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado, ou seja, não apenas pela chefia imediata do trabalhador, mas também por seus colegas, subordinados, clientes e até por ele mesmo (autoavaliação).

Segundo Craide e Antunes (2004), a Avaliação 360° é um método avaliativo que consiste na combinação de análises feitas pelo supervisor, pares, colegas, subordinados e/ou clientes internos e externos, causando assim um grande impacto ao contrastar com os métodos tradicionais (em que a tarefa de avaliar era somente do superior imediato) e possibilitar, conforme Snell e Bohlander (2009), o fornecimento da visão mais precisa possível aos avaliados, com pareceres de todos os ângulos, contribuindo para o autodesenvolvimento do funcionário.

Para Gramigna (2007), ultimamente as metodologias de medição do desempenho humano têm sofrido consideráveis atualizações: antes, as avaliações possuíam uma forma unilateral, sigilosa e vinculada à remuneração, mas, hoje, tendem a apresentar maior abertura e descentralização, em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências,

favorável, portanto, ao advento de técnicas de fontes diversificadas, como a Avaliação 360°, que, conforme reforçado por Brandão et al. (2008), é grande tendência nas empresas.

Tal ferramenta, cujo primeiro emprego acredita-se ter se dado, ainda que de maneira embrionária, pelo exército alemão no decorrer da Segunda Guerra Mundial, evoluiu e se tornou, de acordo com Chiavenato (2014), um verdadeiro instrumento de desenvolvimento profissional e pessoal, por identificar áreas potenciais ou críticas do avaliado e proporcionar condições para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros.

Craide e Antunes (2004) afirmam que o sistema Avaliação 360° surgiu para suprir a carência deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, inovando ao contrastar respostas obtidas de várias fontes diferentes com a autoavaliação do empregado, o que tornou o processo mais rico e com informações mais fidedignas em relação ao desempenho do avaliado. Em outras palavras, na visão de Gramigna (2007), o método 360° é abrangente, democrático e eficaz, apresentando vantagens sobre os modelos anteriores.

Chiavenato (2014), ao abordar aspectos práticos do uso dessa técnica, ainda explica:

Baseia-se na utilização de formulários, via internet ou papel, os quais servirão de base para relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria individual. Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado, recebe um formulário no qual registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, colegas do mesmo nível e subordinados alimentam o processo, envolvendo também a autoavaliação do próprio funcionário em uma constelação de percepções comparativas. Outros fornecedores e clientes internos também são envolvidos no processo. Tabulados os dados, o avaliado recebe um relatório individual de forma reservada sobre os mapeamentos feitos como retroação. Com isso, ele elabora com o gerente e com suporte da GP um plano individual de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014, p. 227).

Portanto, é possível perceber que essa interessante técnica apresenta mudanças interessantes e vantagens consideráveis, mas, como todo método avaliativo, não é perfeito, possuindo aspectos negativos a serem levados em conta.

A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar adaptabilidade e ajustamento do funcionário às várias demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Todavia, ficar na berlinda ou na passarela recebendo um verdadeiro tiro de todos os lados não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema (CHIAVENTO, 2014, p. 215).

Concordando com o que já foi mencionado, Snell e Bohlander (2009), assim como Brandão et al (2008), apontam entre as vantagens do método em questão: a maior abrangência da

avaliação; as informações mais ricas, precisas e de qualidade; e a possibilidade de construir maior comprometimento dos envolvidos no processo. Além disso, pode-se visualizar noções tendenciosas ou preconceitos, visto que o feedback vem de diferentes perspectivas.

Por outro lado, Souza (2002) lista como principais desvantagens a forte resistência das pessoas envolvidas em decorrência da mudança de um método tradicionalmente quantitativo para qualitativo e a complexidade envolvida nesta avaliação pelo seu enfoque sistêmico. Brandão et al (2008) cita ainda a complexidade operacional do modelo e a possibilidade dos funcionários se superavaliarem na autoavaliação, em benefício próprio.

De forma semelhante, Chiavenato (2014) resume os prós e contras conforme abaixo:

AVALIAÇÃO 360°	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas; - A qualidade da informação é melhor; - Complementa as iniciativas da qualidade total; - Enfatiza os clientes internos/externos e o espírito de equipe; - Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos; - A retroação fornecida pelo entorno permite o autodesenvolvimento do avaliado; - Viabiliza a construção de um plano individual de desenvolvimento para o avaliado. 	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações; - A retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado; - Pode envolver avaliações conflitivas emitidas sob diferentes pontos de vista; - O sistema requer treinamento dos avaliadores para funcionar bem; - As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras; - Posição sensível/vulnerável do avaliado, que recebe opiniões de vários avaliadores e, portanto, precisa ter mente aberta/receptiva.

Quadro 01 – Vantagens e Desvantagens da Avaliação 360°. FONTE: Baseado em CHIAVENATO, 2014.

Enfim, como bem sintetizado por Barbosa (2010), a Avaliação 360° é um método avaliativo mais rico e que proporciona melhores resultados ao longo do tempo, possibilitando a elevação da confiabilidade no sistema avaliativo, o estabelecimento de metas, minimização dos aspectos subjetivos da avaliação, diminuição da insatisfação e da insegurança dos servidores, além de dar ao servidor um retorno mais detalhado e de qualidade sobre seu trabalho. Apesar de não ser um método de aplicação fácil, permite um direcionamento mais confiável para ações futuras e para planos de melhoria individual, ajudando a enfrentar os desafios, erros e críticas ainda existentes nos processos de avaliação de desempenho, expostos a seguir.

2.5 Principais erros e críticas sobre avaliações de desempenho

Conforme o que já foi aqui exposto, é possível perceber que não existe modelo ideal de avaliação de desempenho: cada técnica possui seus pontos fortes e fracos, muitas vezes trazendo melhorias, mas sem conseguir englobar todas as variáveis desse complexo tema.

Sendo assim, fechando o embasamento teórico necessário para o efetivo alcance dos objetivos propostos e a melhor compreensão deste artigo, é preciso expor as principais críticas existentes sobre as avaliações de desempenho, bem como os erros mais comuns nessa área.

Além dos pontos negativos de cada método, existem ainda falhas externas, que não dizem respeito ao método em si, mas à forma de aplicação da avaliação, o que têm motivado constantes críticas sobre os processos avaliativos de modo geral, representando desafios ainda a serem superados até mesmo pelas mais modernas técnicas de avaliação de desempenho.

Somados aos corriqueiros problemas decorrentes de rotina, repetição, fadiga, imaturidade/postura infantil dos participantes, falta de diálogo, pré-julgamentos, dentre outros, existem ainda erros específicos que interferem de maneira significativa no processo de avaliação de desempenho, dos quais merecem destaque: o Efeito de Halo/Horn, o Efeito de Recenticidade, a Tendência Central, o Subjetivismo e o Erro Constante.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004), o chamado Efeito de Halo ou Erro Halo é a tendência de que uma percepção positiva a respeito de um aspecto do comportamento do avaliado seja generalizada influenciando toda a avaliação de desempenho. Seguindo a mesma lógica, mas no sentido oposto, há ainda o conceito de Efeito Horn, no qual uma característica fora do estereótipo ideal compromete a avaliação dos demais itens do trabalhador.

O Efeito de Recenticidade, com base em Gil (2001) e Pontes (1999), decorre do fato de a maioria das avaliações serem feitas em um só dia (não raro, no último dia do prazo estabelecido), fazendo com que os trabalhadores sejam avaliados com base nos últimos fatos e não em um balanço das ações realizadas durante todo o período avaliativo (um a dois anos).

Segundo Carvalho e Nascimento (2004), a Tendência Central, por sua vez, ocorre quando o avaliador tem receio em preencher os campos extremos da avaliação, utilizando, com frequência, notas medianas, avaliando o funcionário de forma não comprometedora, de maneira a não o reprovar (não contribuindo em nada para o crescimento do mesmo).

Já o Subjetivismo, também denominado de Erro de Semelhança, Similaridade, Similitude, Projeção ou Auto Identificação consiste, segundo Pontes (1999), na tendência de atribuir ao avaliado as características próprias do avaliador, considerando os subordinados de forma congruente com a maneira como percebe a si mesmo, tornando a avaliação pouco realista.

Há ainda o Erro Constante, que se subdivide em Complacência (ou Leniência) e Rigor (ou Severidade). A severidade, consiste em avaliar sistematicamente o colaborador com pontuações baixas. Por sua vez, a complacência representa o oposto, ou seja, tendência para o avaliar com pontuações altas. (REGO et al, 2007).

Todos esses erros de execução são bastante comuns em todas as organizações, tanto na área privada quanto no setor público, gerando, segundo Gil (2001), interferências no resultado da Avaliação de desempenho por parte dos próprios participantes, o que só ratifica as críticas gerais apontadas por vários autores a respeito de avaliação de desempenho.

Barbosa (2010) lista entre os principais problemas encontrados nas avaliações de desempenho: definição de indicadores de desempenho com base em cargos genéricos e não na tarefa realizada; falta de instrumentos e procedimentos; uso de método único de avaliação para diferentes cargos; medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva, desconsiderando variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho; conflitos entre servidores e chefias; falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados; avaliação baseada somente em julgamento da chefia; julgamentos tendenciosos; e falta de preparo de avaliadores e avaliados.

Snell e Bohlander (2009), por sua vez, apresentam como falhas do método avaliativo: a utilização para objetivos conflitantes; a avaliação da personalidade, em vez do desempenho; a avaliação escrita de forma vaga; as políticas organizacionais ou as relações pessoais que deturpam o julgamento feito; e a falta de acompanhamento e orientação pós avaliação.

Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam, além das questões já mencionadas, os seguintes vícios mais comuns: unilateralidade (avaliar conforme critérios pessoais e não como definido pelo instrumento de avaliação), supervalorização e/ou desvalorização da avaliação, força do hábito (não considerar mudanças no comportamento desde a última avaliação) e posições contrárias (assumir uma postura contrária, independente de quaisquer argumentos).

Gil (2001), por sua vez, resume as principais críticas sobre avaliação de desempenho: definição inadequada dos objetivos; baixo nível de envolvimento da alta administração; despreparo para administrar pessoas; avaliação circunscrita a um dia; baixo nível de participação das chefias; e a exclusão dos empregados do processo de planejamento.

Diante de tudo o que foi exposto até aqui, concluído o embasamento teórico deste trabalho, passaremos para a análise dos dados, etapa na qual todas essas críticas acima expostas servirão de base para a aplicação de um questionário junto aos servidores da Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região, de modo a identificar quais as críticas realmente existentes no órgão e quais as mais significativas na visão dos próprios servidores.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificações Metodológicas

O presente trabalho consistiu, resumidamente, no levantamento inicial de opiniões de servidores públicos federais a respeito do atual método de avaliação de desempenho a que estão sujeitos, por meio da aplicação de questionário específico e posterior tabulação das respostas com a finalidade de se distinguir quais os problemas mais relevantes e significativos apontados pelos entrevistados. A partir dessas informações, buscou-se listar e explicar quais dos problemas apontados poderiam ser combatidos ou minimizados através de possíveis melhorias oriundas do emprego da técnica de Avaliação 360°, sobre a qual também foi coletada uma opinião preliminar dos entrevistados, além de já ter sido aqui exposta prévia revisão bibliográfica.

Sendo assim, seguindo a classificação metodológica de Ponte et al (2006), a presente pesquisa possui natureza quantitativa por buscar quantificar os dados obtidos e aplicar alguma forma de análise estatística a partir das respostas do questionário aplicado, tendo como objeto de estudo o sistema de avaliação de desempenho do órgão e não os sujeitos avaliados.

No tocante aos objetivos específicos (níveis de pesquisa), trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva: exploratória em razão de ter como finalidade proporcionar maior compreensão sobre o objeto em estudo, com o intuito de construir base para futuras discussões e investigações maiores sobre o tema; e descritiva por expor características e descrever o comportamento de determinado fenômeno, sobretudo, através da pesquisa de opinião dos principais envolvidos, sem contudo ter a pretensão de explicar o fenômeno, mas sim apenas expor uma possível maneira de se minimizar os problemas mais relevantes atualmente existentes no sistema de avaliação de desempenho do órgão, segundo o ponto de vista dos entrevistados.

Quanto ao campo de estudo, a pesquisa se limitou à Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região (PRT24), órgão situado em Campo Grande/MS e integrante do Ministério Público do Trabalho (MPT), instituição federal que, por sua vez, faz parte da estrutura do Ministério Público da União (MPU).

Por sua vez, quanto ao delineamento, este trabalho fez uso do método denominado pesquisa de campo, mais especificamente, utilizando-se da técnica de inquirição, através do emprego de questionário como instrumento de coleta de dados, aplicado sobre uma amostra específica de sujeitos do estudo (25 servidores públicos da Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região) selecionados mediante amostragem não probabilística, dada a maior conveniência e facilidade na obtenção dos dados pela proximidade entre pesquisador e pesquisados, além da

representatividade dos mesmos para a pesquisa, por serem, afinal, servidores públicos federais de carreira do MPU, cientes da realidade do órgão e igualmente sujeitos ao sistema de avaliação de desempenho objeto do presente estudo.

Por fim, como técnica para análise dos dados, adotou-se a forma qualitativa (análise de conteúdo), visando identificar o que vem sendo dito acerca do tema trabalhado, buscando por fim, propor soluções às críticas levantadas sobre a questão.

3.2 Contexto de Pesquisa - Avaliação de Desempenho no Ministério Público do Trabalho

No âmbito do Ministério Público da União (MPU), órgão essencialmente fiscalizador e não integrante de nenhum dos três Poderes, mas igualmente sujeito aos regramentos da Constituição Federal e da Lei 8.112/90, há um sistema de avaliação de desempenho dividido em duas áreas: Avaliação Funcional e Avaliação do Estágio Probatório.

A Avaliação de Desempenho Funcional no MPT/MPU é atualmente normatizada pela Portaria PGR nº. 298 de 08 de maio de 2003, que aprova o regulamento do sistema de avaliação dos servidores das carreiras de técnico e analista do Ministério Público da União, cujos artigos 7º e 19 foram alterados pela Portaria PGR nº. 707 de 06 de novembro de 2003. Além disso, há ainda a Portaria PGR nº. 288 de 12 de junho de 2007, que regulamenta especificamente os critérios para o desenvolvimento de servidores nas carreiras de analista, técnico e auxiliar do Ministério Público da União.

A Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório no MPT/MPU, por sua vez, é normatizada pela Portaria PGR/MPU nº. 577 de 16 de novembro de 2010, que regulamenta o processo de gestão do desempenho no estágio probatório dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo no âmbito do Ministério Público da União.

Conforme informação constante na intranet do órgão em questão: a avaliação de desempenho funcional é destinada aos servidores das carreiras de Analista e Técnico do MPT/MPU, em efetivo exercício, inclusive os que estão em estágio probatório ou em final de carreira, e tem como principais finalidades: subsidiar a concessão de progressão funcional e promoção na carreira, em conjunto com a comprovação de quantidade mínimas de horas de ações de treinamento; detectar as necessidades de capacitação e desenvolvimento; identificar as necessidades de adequação na lotação do servidor e de acompanhamento funcional; oportunizar o feedback e reconhecer o desempenho individual.

A partir de 2017, buscando modernizar o sistema, tornando o processo mais rápido e econômico, as avaliações passaram a ser realizadas de forma informatizada, alimentando-se formulários online disponíveis na intranet, mas, de modo geral, com conteúdo praticamente idêntico ao modelo físico anterior.

A avaliação de desempenho funcional é realizada uma vez ao ano, de acordo com a data de exercício do servidor no MPT/MPU, da seguinte forma: os que entraram em exercício no primeiro semestre (entre 01 de janeiro e 30 de junho) são avaliados em março e os que entraram em exercício no segundo semestre (entre 01 de julho e 31 de dezembro) são avaliados em setembro, anualmente.

A avaliação é feita com um formulário (ANEXO A) que contempla 4 fatores de desempenho: relacionamento profissional e humano; capacidade técnica; iniciativa e comprometimento com o trabalho; e responsabilidade (semelhantes aos itens constantes no artigo 20 da lei 8.112/1990). Cada fator de desempenho, por sua vez, engloba 5 descrições comportamentais, às quais podem ser atribuídas pontuação que varia em uma escala numérica (1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; e 5 - Sempre) de acordo com a frequência de ocorrência do comportamento por parte do servidor.

Essa avaliação deve, em tese, ser realizada em conjunto, pela chefia imediata (ou seu substituto legal) e pelo servidor, o qual é considerado aprovado quando obtiver média igual ou superior a 3,8 pontos no resultado final, fazendo jus à progressão ou promoção funcional. Do contrário, caso o servidor não alcance a nota mínima de 3,8 pontos, o direito à progressão/promoção passará para o seu próximo período de avaliação.

Existe ainda um formulário complementar, denominado de Formulário de Identificação de Problemas e Soluções, dividido em 4 assuntos (suporte material e organizacional; suporte gerencial; habilidades do servidor; e outros fatores), o qual permite indicar (por escrito e de modo mais livre do que um mero valor numérico) os problemas que porventura influenciaram negativamente no desempenho do servidor, bem como as propostas de solução.

Vale destacar também que, nesse sistema atual estão incluídos apenas os servidores, mas não os Membros (Procuradores), Estagiários, Terceirizados e outros colaboradores, nem empresas prestadoras de serviço ao MPT. Ficam dispensados da avaliação de desempenho, inclusive, os servidores que exerçam Cargo em Comissão mais elevados (níveis CC-2 a CC-7), tidos como de confiança. Logo, em que pese a existência de instrumento avaliativo distinto com regulamentação em lei própria para os Membros, terceirizados, estagiários e cedidos, nota-se que o sistema não é integral, ao contrário, parece muito restrito, se considerarmos outros modelos modernos que incluem até mesmo avaliação por parte do cliente externo (Avaliação 360°, p.e.).

Portanto, resumidamente, nota-se que o MPT adota um método avaliativo tradicional, baseado no registro do desempenho passado, realizado somente uma vez ao ano, através da técnica de escalas gráficas, com avaliador único (chefia imediata do servidor) e fins específicos (sobretudo, como critério de concessão de progressão funcional e promoção na carreira).

Os regulamentos atualmente vigentes são antigos e apresentam uma natural defasagem em relação à realidade do mundo do trabalho contemporâneo, com certa carência de aprimoramento em relação às práticas atuais de Gestão de Pessoas, não fazendo, por exemplo, nenhuma menção à Gestão por Competências, que está em ascensão no setor público.

O modelo de gestão de desempenho do estágio probatório tentou inovar com a criação do Plano de Desenvolvimento Individual, que aparentemente melhorou o debate acerca do processo avaliativo, mas, ainda precisa evoluir mais. Por fim, recentemente, os ramos do MPU começaram a rediscutir o atual sistema de avaliação por meio da implantação dos seus projetos de Gestão por Competências, mas, esse debate ainda é embrionário e não foi integrado por meio de norma, nem mesmo informalmente, não existindo, por ora, mapeamento das competências dos cargos, nem sequer regimento interno com divisão formal de atribuições/responsabilidades em algumas unidades do MPT, como na Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região.

3.3 Instrumento de Coleta

Como já mencionado, a presente pesquisa utilizou, como instrumento de coleta de dados, um questionário específico, aplicado em outubro/2017 junto a servidores da Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região - MPT/MS, os quais constituíram uma amostra representativa para o estudo em questão, por se tratarem de servidores públicos federais cientes da realidade do órgão e todos submetidos ao mesmo sistema de avaliação de desempenho.

O referido questionário (ANEXO B) consistiu, basicamente, em uma coleta preliminar de informações gerais de cada respondente (idade, sexo, grau de escolaridade e tempo de serviço no órgão), seguida de 13 perguntas do tipo fechada (sendo uma questão escalar central e as demais questões todas de múltipla escolha), as quais podem ser agrupadas em duas etapas/blocos principais, melhor detalhados a seguir.

A primeira etapa se destinou a elencar quais as principais críticas sobre o método de avaliação de desempenho do MPT, assim como o grau de importância e a ordem de relevância das mesmas, segundo a opinião dos próprios servidores. Para tanto, essa etapa foi composta de uma única questão escalar, apresentada em forma de tabela, elaborada com base no tópico 2.5 da revisão teórica deste artigo e composta por 18 itens, listando críticas recorrentes apontadas

por teóricos da área (BARBOSA, 2010; GIL, 2001; SNELL e BOHLANDER, 2009; e LACOMBE e HEILBORN, 2003) a respeito de sistemas de avaliação de desempenho humano, para as quais os sujeitos do estudo deveriam emitir um julgamento limitado a cinco opções (1 - Inexistente; 2 - Irrelevante; 3 - Pouco relevante; 4 - Muito relevante; e 5 - Crucial), com base na realidade atual do órgão. Acompanhando ainda essa primeira questão, foi destinado ao final um espaço aberto para resposta livre, dando oportunidade para o respondente mencionar, caso necessário, outras críticas/problemas existentes que porventura não foram listados na tabela.

A segunda etapa, por sua vez, foi composta de 12 questões fechadas simples de múltipla escolha, tendo como opções de respostas tão somente “sim”, “não” ou “não sei responder”. Tais questões buscaram apenas coletar a opinião dos servidores sobre algumas características próprias da Avaliação 360°, de modo a identificar o nível de interesse dos mesmos, bem como a receptividade e/ou resistência em relação a este método avaliativo mais moderno.

3.4 Resultados

O questionário já detalhado no tópico anterior foi entregue a 25 servidores da Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região/MS, mas efetivamente respondido por apenas 19 pessoas, tendo, portanto, abstenção de 06 sujeitos do total da amostra inicial.

O público entrevistado consistiu, em sua grade maioria, de servidores da área meio/administrativa, englobando inclusive alguns ocupantes de cargos de chefia, mostrando-se relativamente diversificado no tocante às diferentes faixas etárias, sexo, graus de escolaridade e tempo de serviço no órgão, conforme evidenciado no quadro abaixo.

IDADE:	ENTRE 18 E 25 ANOS	ENTRE 26 E 35 ANOS	ENTRE 36 E 45 ANOS	ACIMA DE 45 ANOS	
	5,26 %	26,32%	52,63%	15,79%	
SEXO:	MASCULINO		FEMININO		
	57,89%		42,11%		
ESCOLARIDADE:	ENSINO MÉDIO	UNIVERSITÁRIO	SUPERIOR COMPLETO	ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO / DOUTORADO
	5,26%	10,53%	68,42%	15,79%	0,00%
TEMPO NO ÓRGÃO:	ATÉ 03 ANOS	ENTRE 03 E 05 ANOS	ENTRE 05 E 10 ANOS	ACIMA DE 10 ANOS	
	10,53%	10,53%	63,16%	15,79%	

Tabela 01 – Perfil do Público Estudado. Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando apenas o público que realmente retornou o questionário respondido, ou seja, 19 servidores, passaremos agora para a apresentação dos dados obtidos nos dois blocos de perguntas que compõem o questionário.

Quanto à pergunta escalar inicial, a tabela a seguir expõe as principais críticas e erros existentes no sistema de avaliação de desempenho do MPT ordenados de acordo com seu grau de relevância, segundo o ponto de vista dos respondentes. Vale destacar que, conforme já explicado, tendo em vista que cada item deveria ser pontuado de 1 a 5 (1 - Inexistente; 2 - Irrelevante; 3 - Pouco relevante; 4 - Muito relevante; e 5 - Crucial), a pontuação mínima possível seria de 19 pontos e a pontuação máxima de até 95 pontos, por existirem 19 respondentes.

ORDEM	PRINCIPAIS CRÍTICAS E ERROS RELACIONADOS A AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	SOMA TOTAL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1º	14 - Visão limitada: unilateralidade, ponto de vista limitado, opinião exclusiva apenas da chefia, tornando o julgamento tendencioso, subjetivo e pouco realista.	82	4,31	1,0287
2º	04 - Recenticidade: falta de memória; avaliação circunscrita a um dia, fazendo com que fique baseada apenas nos últimos acontecimentos.	81	4,26	0,5470
3º	18 - Banalização da avaliação: descaso, desmotivação, rotina, avaliação puramente formal (maior preocupação com o preenchimento do formulário dentro do prazo, do que com a avaliação em si).	80	4,21	0,7663
4º	15 - Comunicação inexistente/deficiente entre avaliador e avaliado.	78	4,11	0,8519
5º	17 - Conflitos entre servidor e chefia. Imaturidade dos participantes.	77	4,06	0,5103
6º	07 - Baixo nível de participação e conscientização das chefias imediatas. Preenchimento do formulário sem seriedade.	76	4,00	0,9733
7º	08 - Retorno/feedback inadequado e falta de acompanhamento e orientação contínuos a longo prazo.	75	3,95	0,6047
8º	11 - Fatores/Indicadores de desempenho vagos e genéricos, iguais a todos os servidores, independentemente dos diferentes contextos, cargos e tarefas de cada um.	71	3,74	1,4452
9º	13 - Tendência Central: receio do avaliador em preencher campos extremos, passando a dar apenas notas medianas e suficientes.	68	3,58	0,5908
10º	03 - Despreparo dos envolvidos: falta de conhecimento, técnica, instrução e orientação dos participantes.	67	3,53	0,8188

11°	05 - Baixa periodicidade: lapso temporal muito elevado entre as avaliações; avaliação realizada apenas uma vez ao ano.	61	3,21	0,5210
12°	10 - Falta de resultados/reflexos relevantes e visíveis decorrentes do resultado obtido na avaliação de desempenho.	57	3,00	1,0260
13°	16 - Erro Constante: tendência em avaliar sistematicamente o servidor com notas altas (complacência/leniência) ou sempre baixas (rigor/severidade) anualmente, independente de mudanças do avaliado.	56	2,95	0,9444
14°	09 - Subjetivismo: tendência da chefia avaliar o servidor com base na maneira como percebe a si mesmo; projeção.	55	2,90	0,7877
15°	06 - Efeito Halo/Horn: tendência de que a percepção positiva/negativa a respeito de um só aspecto do avaliado seja generalizada influenciando positivamente/negativamente todas os demais itens.	54	2,84	0,3646
16°	01 - Políticas organizacionais e definição inadequada dos objetivos.	46	2,42	0,8154
17°	02 - Baixo nível de preocupação/envolvimento da alta administração.	44	2,32	0,5669
18°	12 - Exclusão dos empregados do processo de planejamento.	42	2,21	0,4077

Tabela 02 – Resumo dos dados obtidos na primeira parte do questionário aplicado. Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação ao campo aberto ao final dessa mesma questão destinado a comentário livre sobre possíveis problemas não constantes na tabela, não houve qualquer resposta de nenhum dos entrevistados.

Para melhor apresentar os dados obtidos, a representação gráfica mostra-se interessante por apresentar como vantagem a sua capacidade de facilitar a compreensão de fenômenos estudados, em razão da melhor visualização dos acontecimentos quando comparada a exposição de dados exclusivamente numéricos. Sendo assim, ainda no que se refere a primeira pergunta do questionário, o gráfico a seguir sintetiza os dados obtidos de maneira interessante, sobretudo, por ajudar a ilustrar toda a distribuição dos diferentes graus de relevância em relação aos 18 itens da Tabela 02.

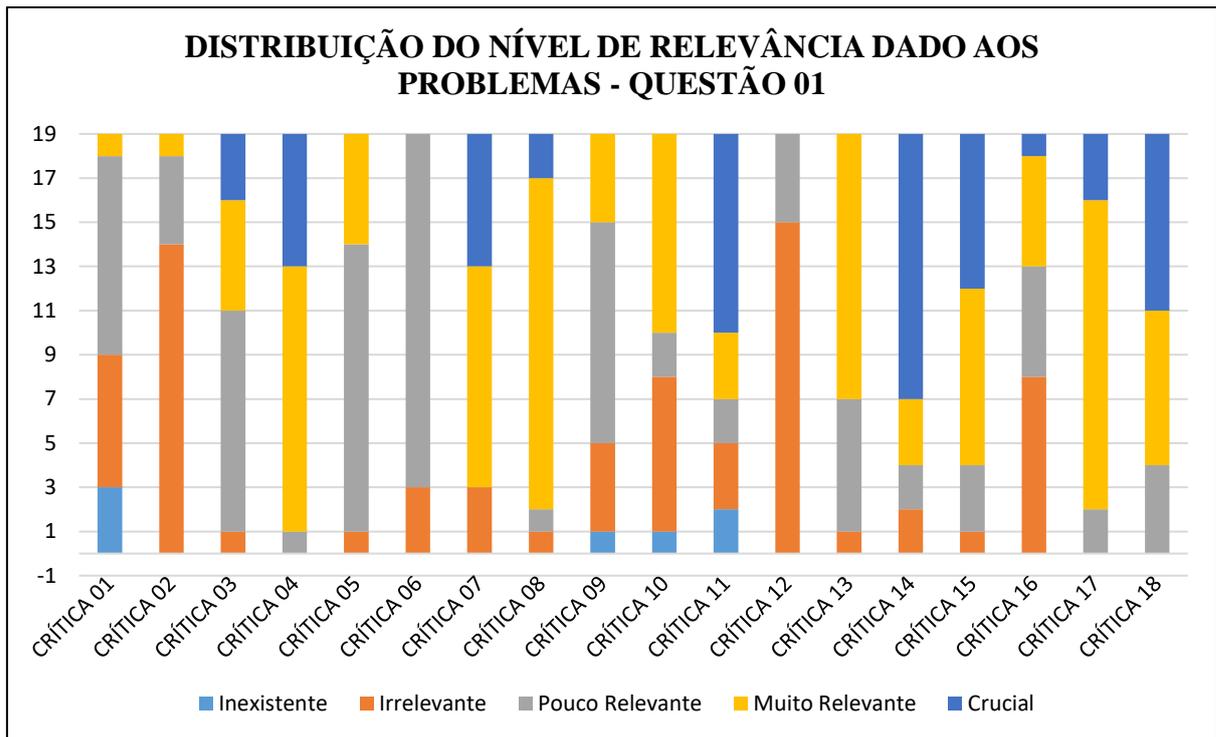


Gráfico 01 – Apresentação gráfica dos dados obtidos na primeira parte do questionário aplicado. Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda e última etapa do questionário, composta de 12 perguntas mais diretamente relacionadas à técnica de Avaliação 360° (questão 02 à questão 13), apresentou, por sua vez, os seguintes resultados:

QUESTÃO	SIM	NÃO	NÃO SEI
02 - Você conhece e/ou visualiza na prática outros objetivos da avaliação de desempenho no MPT, além de servir como exigência para concessão de progressão funcional e promoção na carreira?	8	11	0
03 - Você acredita que a atual avaliação funcional é feita de forma justa/realista?	4	15	0
04 - Você considera os critérios atuais de avaliação suficientes para a avaliação do seu desempenho?	7	12	0
05 - Você considera adequado ser avaliado apenas por sua chefia imediata?	3	16	0
06 - Você considera importante avaliar a sua chefia imediata?	17	2	0
07 - Você considera importante ser avaliado por seus colegas de setor?	13	6	0

08 - Você considera importante avaliar seus colegas de setor?	12	7	0
09 - Você considera importante ser avaliado por seus subordinados?	12	7	0
10 - Você considera importante realizar uma autoavaliação?	19	0	0
11 - Em comparação à metodologia atual, você consideraria mais justo um sistema de avaliação resultante da média das notas atribuídas pelo seu chefe, colegas, subordinados e por você mesmo?	14	5	0
12 - Você considera viável a utilização dos resultados da avaliação funcional como critérios para obtenção e manutenção de FCs e CCs?	9	7	3
13 - Você acredita que os servidores detentores de cargos em comissão mais elevados (CC-2 a CC-7) devam ser também avaliados?	11	3	5

Tabela 03 - Resumo dos dados obtidos na segunda parte do questionário aplicado. Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, o gráfico a seguir ilustra de forma alternativa os dados obtidos, com objetivo de facilitar a visualização da proporção das respostas das referidas questões.

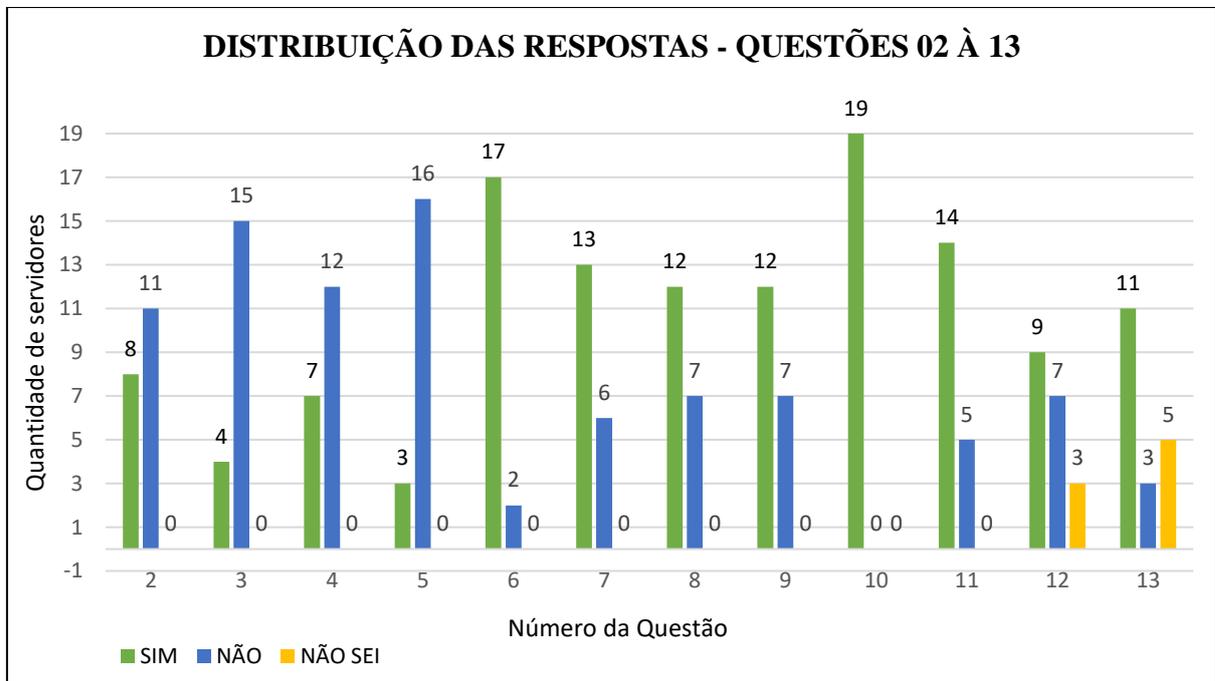


Gráfico 02 – Apresentação gráfica dos dados obtidos na segunda parte do questionário aplicado. Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, encerrada a apresentação dos resultados, será exposta a seguir uma análise crítica dos dados e as conclusões obtidas a partir dos mesmos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, já cientes a respeito do panorama geral em que a presente pesquisa está inserida e dos detalhes do instrumento de coleta de dados utilizado, serão avaliados os resultados obtidos já apresentados no tópico anterior. Primeiramente, serão detidamente analisadas as principais críticas apontadas pelos servidores da PRT24 quanto ao atual sistema de avaliação de desempenho do órgão, em relação às quais também serão feitas breves considerações enfatizando de que forma a técnica de Avaliação 360° poderia naturalmente ajudar a minimizar cada problema. Posteriormente, concluindo a análise dos resultados desta pesquisa, ainda será exposta uma interpretação das opiniões dos servidores quanto a determinadas características próprias da Avaliação 360°, com o intuito de verificar, de modo geral, se há prévia receptividade ou não à adoção desta técnica de mensuração de desempenho no âmbito do MPT.

4.1 Principais críticas ao sistema de avaliação de desempenho do MPT e respectivas melhorias possíveis através da implantação do método de Avaliação 360°

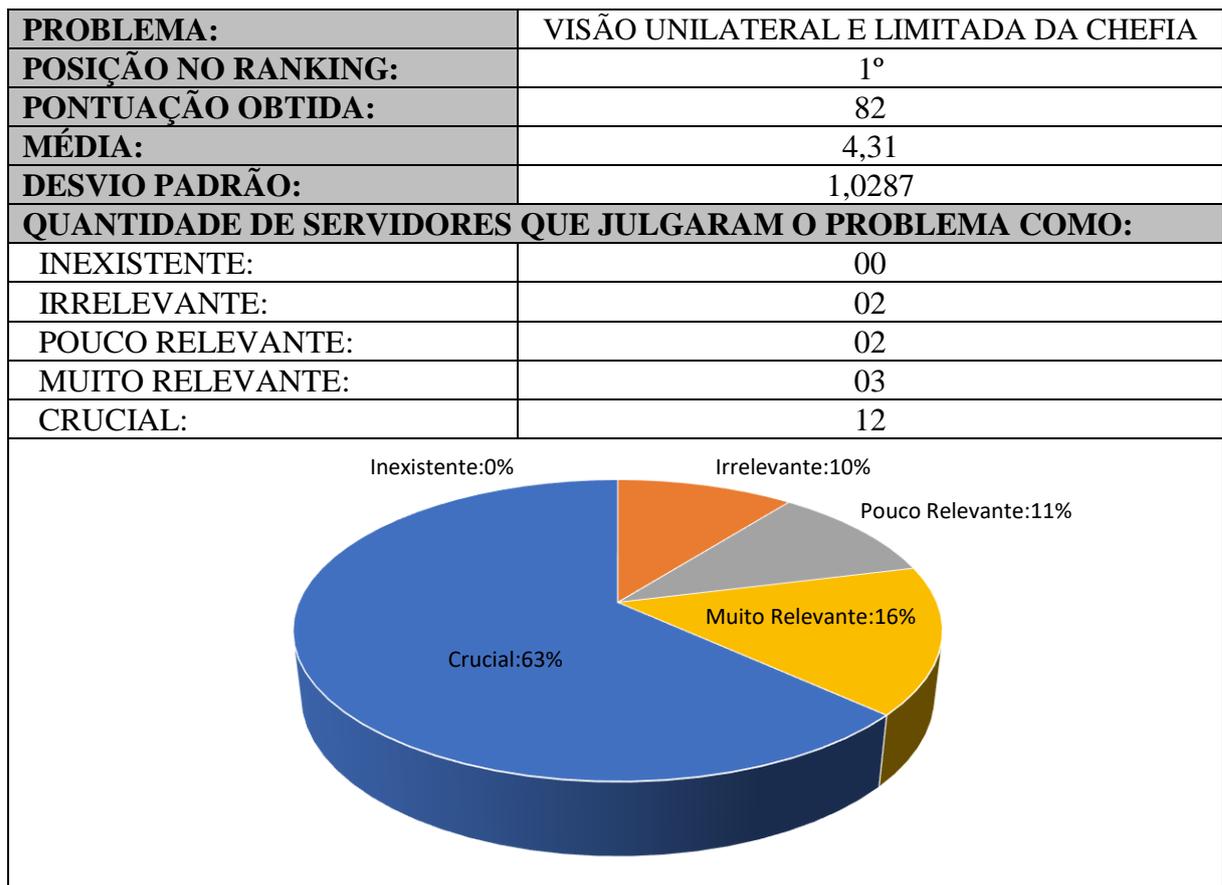
Os dados levantados pela primeira pergunta do questionário revelaram informações interessantes, permitindo elaborar conexões diretas com a proposta deste artigo e inferir conclusões que reafirmam o potencial da técnica de Avaliação 360° já estudado neste artigo.

Pôde-se perceber, por exemplo, que as críticas consideradas mais relevantes pelos servidores, em sua grande maioria, são justamente falhas típicas de técnicas tradicionais, que são naturalmente combatidas ou ao menos amenizadas por abordagens mais modernas, sobretudo, aquelas que trabalham com fontes diversificadas, essência da Avaliação 360°.

Para comprovar tal afirmativa, serão analisadas a seguir todas as 18 críticas presentes na questão nº. 01 do questionário, os seus respectivos graus de relevância dado pelos servidores e sua possível solução (ou não) através da implantação da técnica de Avaliação 360°, sugerida neste artigo, dando-se maior destaque às três primeiras críticas do ranking, por serem centrais, verdadeiros problemas chaves e inter-relacionadas com vários dos demais.

Primeiramente, é preciso destacar que, apesar de o estudo ter sido realizado com base em uma amostra relativamente pequena, os resultados obtidos se mostraram bastante consistentes e representativos, fato este evidenciado, especialmente, pelo baixo desvio padrão geral das respostas, o que demonstra uma significativa regularidade dos dados em relação à média, ou seja, a existência de opiniões relativamente homogêneas, com apenas algumas pequenas oscilações em questões mais polêmicas.

Em ordem decrescente de classificação, conforme exposto no tópico de resultados desta pesquisa, temos a visão unilateral e limitada da chefia como sendo o problema mais relevante, na opinião dos entrevistados. Merece destaque o fato de tal questão ter obtido um total de 82 pontos de 95 possíveis, sendo considerado como uma questão crucial (problema crítico que impede a avaliação de forma adequada) por mais de 60% dos respondentes, conforme abaixo.



Quadro 02 – Dados obtidos referentes ao problema “Visão Unilateral e Limitada Da Chefia”.

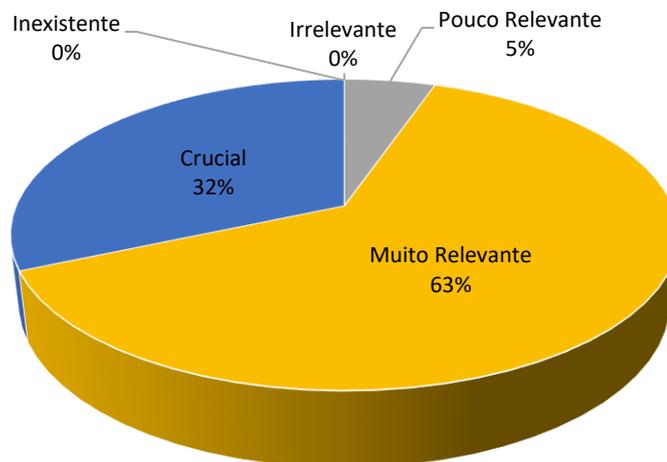
Vimos neste artigo que, conforme mencionado por muitos teóricos, o combate a esse problema é justamente o cerne da origem e crescimento da técnica de Avaliação 360° nas organizações, a qual traz resultado mais abrangente, democrático, rico e fidedigno, justamente por considerar fontes variadas e distintas de opinião (colegas, subordinados, clientes, chefia e autoavaliação), ao invés do ponto de vista exclusivo do chefe, naturalmente limitado, subjetivo e tendencioso, pois nenhuma pessoa tem a capacidade sobre-humana de visualizar sozinha, de forma completa e imparcial, todos os variados aspectos de um subordinado avaliado.

Nessa mesma linha de raciocínio, podemos citar também as críticas nº. 15 (comunicação inexistente/deficiente entre avaliador e avaliado) e 17 (imaturidade, rixas e conflitos entre servidor e chefia), ocupantes, respectivamente, da 4ª e 5ª posições na ordem de problemas mais

relevantes. Afinal, quanto maior e mais diversificada a fonte de informações sobre o avaliado, maior a probabilidade de se reduzir o efeito indevido de pequenos contextos e problemas específicos de relacionamento na avaliação final do trabalhador.

Partindo para a 2ª crítica mais significativa dentro do sistema de avaliação do MPT, que obteve a considerável marca de 81 de 95 pontos e um dos menores índices de desvio padrão e, temos a questão da Recenticidade, classificada como um problema “crucial” por 32% dos entrevistados e como “muito relevante” por 63% dos respondentes, conforme ilustrado abaixo. Como já conceituado neste artigo, tal crítica, que não foi considerada “inexistente” ou “irrelevante” por nenhum dos servidores, reside no fato de a avaliação estar circunscrita a um único dia, fazendo com que, em razão da natural falta de memória da chefia, a avaliação fique baseada apenas nos acontecimentos mais recentes. Tal distorção é solucionável, sobretudo, através do efetivo acompanhamento contínuo e da redução da periodicidade das avaliações, mas, também seria minimizada pela multiplicidade de avaliadores, os quais auxiliariam na construção de uma memória geral mais ampla e rica, não limitada apenas às recordações de um único indivíduo (chefe), que, aliás, geralmente seria obrigado a ter lembranças de diversos subordinados.

PROBLEMA:	RECENTICIDADE
POSIÇÃO NO RANKING:	2º
PONTUAÇÃO OBTIDA:	81
MÉDIA:	4,26
DESVIO PADRÃO:	0,5470
QUANTIDADE DE SERVIDORES QUE JULGARAM O PROBLEMA COMO:	
INEXISTENTE:	00
IRRELEVANTE:	00
POUCO RELEVANTE:	01
MUITO RELEVANTE:	12
CRUCIAL:	06

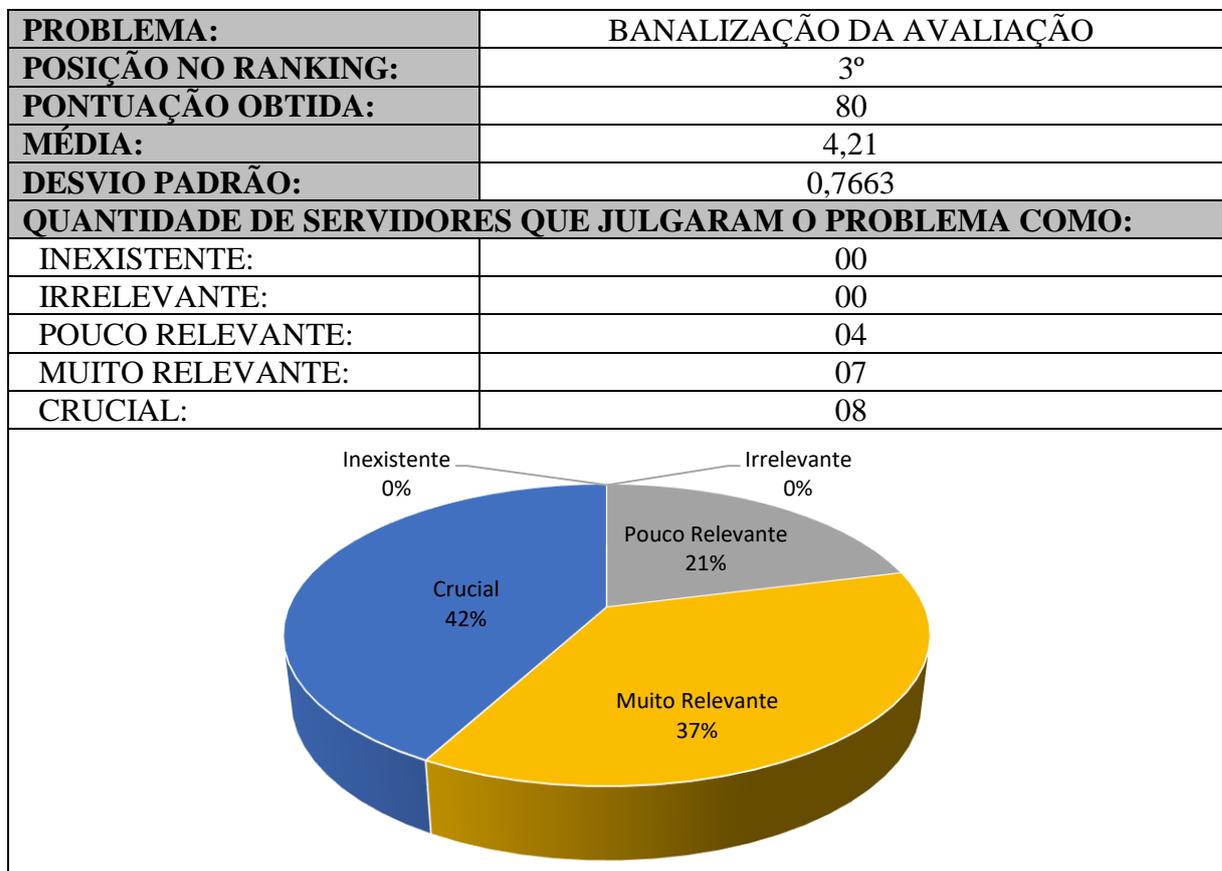


Quadro 03 – Dados obtidos referentes ao problema “Recenticidade”.

Importante mencionar que essa questão da recenticidade tem relação direta com a crítica nº. 05 (baixa periodicidade; lapso temporal muito grande entre as avaliações), ocupante da 11ª posição na ordem de relevância, podendo ambas as críticas ser plenamente remediadas com a conscientização dos participantes e com o aumento da periodicidade das avaliações (semestralmente, por exemplo), não apenas exclusivamente através dos benefícios da Avaliação 360°.

Ainda dentro dos problemas decorrentes da limitação da avaliação de mão única, vale citar, além do já analisado Efeito da Recenticidade, todos os outros 04 erros relacionados à prática/execução da avaliação, mencionados na revisão teórica deste artigo: a Tendência Central, o Efeito de Halo/Horn, o Erro Constante e o Subjetivismo. Tais erros, apesar de, à primeira vista não parecem tão significativos, tendo sido listados, respectivamente, apenas na 09ª, 13ª, 14ª e 15ª posições, formam um conjunto de problemas que distorcem completamente a avaliação, podendo inclusive coexistir, agravando ainda mais a situação. Nesses casos, embora a melhor solução seja a instrução e a orientação efetiva dos avaliadores, a diversificação das fontes de opinião pode ajudar a minimizar o efeito isolado desses vícios em um avaliador.

Prosseguindo na análise dos resultados, quanto à 3ª posição do ranking, com 80 pontos, destacou-se a banalização da avaliação, conforme resumido no quadro abaixo.



Quadro 04 – Dados obtidos referentes ao problema “Banalização da Avaliação”.

Nota-se que a crítica em exame foi considerada como uma questão “crucial” por 42% dos servidores, ou seja, um problema crítico que impede a avaliação de forma adequada, sem nenhum respondente que a tenha julgado como “inexistente” ou “irrelevante”.

Dependendo da gravidade e generalização, tal problema é capaz de ser a origem dos vários outros problemas listados neste artigo, anulando completamente a função do método avaliativo, tornando-o mero instrumento burocrático para cumprimento simplesmente formal de determinados objetivos (em geral, aprovação em estágio probatório e progressão/promoção funcional, no caso da administração pública, como visto na revisão teórica).

A banalização, assim como a similar crítica nº. 07 (baixo nível de participação e conscientização das chefias, que preenchem o formulário de avaliação sem a seriedade devida), são problemas que, se estiverem apenas isolados na postura indevida de determinados indivíduos, pode até ser parcialmente remediada pela técnica de Avaliação de 360°, a qual ajudaria a diluir o efeito desses descasos isolados através das demais fontes complementares de opinião, possivelmente mais maduras e responsáveis. Contudo, sendo um problema generalizado em toda a organização, não haveria nenhuma melhora com o emprego de tal técnica.

Aliás, a própria abstenção de 06 pessoas (ou seja, 24% do público total) que não retornaram o questionário respondido ratifica essa banalização e descaso em relação ao tema, podendo evidenciar certo conformismo, desânimo, falta de interesse/cooperação, descrença e/ou resistência a mudanças, embora parcial.

Nesse mesmo sentido, é preciso esclarecer que outras questões problemáticas, embora menos relevantes para os respondentes, como é o caso das críticas nº. 01 (políticas organizacionais e definição inadequada de objetivos), 02 (baixo envolvimento da alta administração), 03 (despreparo dos envolvidos), 08 (feedback inadequado e falta de acompanhamento), 10 (falta de resultados/reflexos visíveis), 11 (indicadores de desempenho vagos e genéricos) e 12 (exclusão dos empregados do processo de planejamento), não são solucionáveis pela mera alteração da técnica avaliativa, em razão de constituírem problemas maiores, muito mais macros, relacionados com a cultura organizacional e conscientização geral de seus integrantes.

Portanto, faz-se importante destacar que a técnica de Avaliação 360° apresenta sim suas limitações, sendo incapaz de solucionar milagrosamente todos os problemas relacionados à avaliação de desempenho humano. Além de todos os pontos negativos e desvantagens dessa técnica, já mencionados no tópico 2.4 da revisão teórica, há questões em que a existência de fontes diversas de avaliação não representa efeito algum, apenas aumentando a complexidade e dificuldade de execução da avaliação. Além disso, existem ainda outras questões consideradas preliminares e basilares para a instituição efetiva e eficaz de qualquer sistema de avaliação de

desempenho, independente da técnica utilizada, indo desde a necessidade planejamento prévio e definição adequada de objetivos até a conscientização geral dos usuários, instrução dos participantes e acompanhamento contínuo da execução.

Portanto, não existe um modelo ideal de gestão de desempenho ou alguma solução mágica desenvolvida por um consultor especializado. Cada metodologia possui suas vantagens e desvantagens e, por isso, é admissível e viável a combinação de métodos de avaliação de desempenho, de modo a tentar se extrair o melhor de cada técnica, estabelecendo o que Pontes (1999) e Chiavenato (2006) denominam de Métodos Combinados ou Métodos Mistos.

Sendo assim, além da fundamental mudança da postura organizacional e do modo como enxergamos com a gestão de desempenho, o MPT pode ter benefícios com a adoção conjunta da almejada gestão por competências (hoje em processo embrionário de implantação no órgão) com a técnica de Avaliação 360°, tão interessante e valiosa para o órgão, além de bem vista pelos servidores, como veremos a seguir.

4.2 Análise geral da receptividade/resistência à técnica 360° no âmbito da PRT24

Como já dito, a segunda etapa do questionário, composta de 12 questões simples cujas respostas serão comentadas a seguir, buscou tão somente analisar a receptividade e ou resistência dos entrevistados em relação a determinadas características típicas da técnica de Avaliação 360°, sugerida neste trabalho.

Os resultados obtidos se mostraram bastante claros, apesar de não unânime e com algumas opiniões divergentes, mas isoladas. Vale pesar também a abstenção de 06 pessoas (24% da amostra inicial de 25 servidores) que não retornaram o questionário respondido, podendo significar certo conformismo, desânimo, falta de interesse/cooperação, descrença e/ou resistência a mudanças, embora parcial.

Primeiramente, constatou-se um descontentamento de grande parte dos respondentes com relação à sistemática de avaliação de desempenho vigente. Cerca de 80% do público acha injusta/irreal a atual forma de avaliação funcional, sendo que mais de 63% considera os critérios de avaliação insuficientes e quase 58% diz desconhecer os objetivos das avaliações.

Quanto aos participantes do processo de avaliação, os resultados demonstraram que menos de 16% dos servidores considera adequado ser avaliado apenas por sua chefia imediata. Esses mesmos entrevistados compõem os que responderam achar a avaliação realista e concordar com seus critérios. Logo, mais de 80% não concorda em ser avaliado tão somente por seu respectivo chefe e 90% considera importante, inclusive, avaliar sua chefia imediata.

Ainda em relação aos integrantes do processo (avaliadores e avaliados), a maioria dos servidores parecem concordar em avaliar seus pares (63,16%) e ser igualmente avaliado por seus colegas (68,42%), existindo, contudo, uma pequena resistência em ser avaliado por seus subordinados (37% não concorda), o que é engraçado, pelo fato de alguns desses discordantes terem julgado importante avaliar sua chefia imediata.

Interessante destacar a resposta unânime dos servidores quanto ao preenchimento da própria avaliação. Todos os entrevistados (100%) consideram importante realizar uma autoavaliação de desempenho, demonstrando um interesse geral em dar sua própria opinião e contribuir por meio desse exercício de autorreflexão, que, se realizado de forma adequada, constitui prática essencial e necessária para cada servidor conhecer a si mesmo, avaliar seus erros e acertos e identificar problemas de motivação, satisfação, realização pessoal, entre outros, ajudando assim a melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho geral do órgão.

Por fim, cerca de 75% dos servidores consideraria mais justo, em comparação à metodologia atual, um sistema de avaliação resultante da média das notas atribuídas pelo seu chefe, colegas, subordinados e por si mesmo. Porém, não há consenso quanto à viabilidade de se utilizar tal suposto novo sistema como critério para obtenção e manutenção de funções de confiança e cargos em comissão (47,37% concordam; 36,84% discordam; e 15,79% não soube opinar), embora muitos concordem que todos devam ser igualmente avaliados, até mesmo os detentores de cargos em comissão mais elevados (CC-2 a CC-7), hoje isentos de avaliação.

Portanto, fica evidente que a grande maioria dos servidores parece concordar com o conceito e práticas da Avaliação 360°, especialmente quanto à multiplicidade de fontes de opinião, demonstrando assim boa receptividade à adoção da referida técnica no âmbito do MPT, embora existam obviamente discordâncias isoladas e certa resistência em seu uso, sobretudo, quando atrelada à remuneração (questão nº. 12), o que pode, inclusive, ser objeto de futuros estudos mais específicos e aprofundados a serem realizados nos próximos anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em constante evolução e aperfeiçoamento, o mercado atual tem se mostrado cada vez mais competitivo e exigente, demandando de seus integrantes um nível de excelência crescente. Não há mais espaço para falta de profissionalismo, ineficiência ou amadorismo, exigindo-se, pelo contrário, controle contínuo e efetivo sobre todas as diversas variáveis que constroem a performance final da empresa, sobretudo, o desempenho de seus colaboradores, que constituem a essência de toda e qualquer organização.

Diante de tal cenário, fica nítida a relevância da denominada Gestão de Desempenho Humano, não apenas no setor privado, mas também no âmbito da administração pública. Afinal, somado a tudo isso, há ainda uma conscientização geral e um apelo social por mais qualidade, eficiência e moralidade no serviço público brasileiro, o qual, obviamente, já não comporta mais o modelo burocrático, sendo urgente a necessidade de modernização, especialmente, quanto à gestão do desempenho de seu pessoal, de modo a aperfeiçoar o desempenho final da administração pública como um todo, atendendo dessa forma aos justos anseios da sociedade, usuária final dos serviços públicos.

Sendo assim, buscando contribuir de alguma forma com o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público e também com o fomento de discussões e estudos futuros sobre o tema, o presente trabalho teve o objetivo central de analisar o atual sistema de avaliação de desempenho adotado no âmbito do Ministério Público do Trabalho (MPT) e as possíveis melhorias resultantes da agregação da técnica de Avaliação 360° ao modelo vigente.

Para tanto, após prévia e consistente revisão teórica sobre conteúdos pertinentes, este estudo realizou, por meio de uma pesquisa descritiva e exploratória, um trabalho que teve como ponto de partida a opinião dos principais atores deste processo: servidores públicos do quadro da Procuradoria Regional do Trabalho da 24ª Região/MS, unidade integrante do órgão federal em estudo. Através da aplicação de um questionário junto a uma amostra de servidores, foram ordenadas, de acordo com o grau de relevância enxergado pelos respondentes, as principais críticas ao modelo de avaliação de desempenho atualmente adotado pelo órgão, buscando-se analisar de que modo a técnica de Avaliação 360° poderia ajudar.

Vimos que, de um modo geral, a avaliação de desempenho na administração pública brasileira, infelizmente, ainda vem enfrentando muitos desafios para sua eficaz implantação, em virtude da necessidade de superar barreiras significativas, tais como a cultura organizacional de descaso com as avaliações, o subaproveitamento dos dados obtidos, o excesso de burocracia, a banalização da avaliação pelos servidores, as divergências entre a prática e a norma, entre outras questões.

Perante tais problemas, os servidores demonstraram um claro descontentamento com o sistema de avaliação de desempenho vigente e apontaram como as três críticas mais relevantes: a visão limitada e subjetiva decorrente da avaliação realizada exclusivamente pela chefia imediata; o efeito da recenticidade, ou seja, a avaliação baseada apenas nos últimos acontecimentos e não em todo o ciclo avaliativo, em razão da baixa periodicidade das avaliações e da natural falta de memória do avaliador; e, por fim, a banalização das avaliações pela maioria dos participantes, tanto subordinados, quanto chefias, por descaso, rotina, desmotivação e, sobretudo,

descrédito por não visualizarem resultados/reflexos relevantes decorrentes do resultado obtido através das mesmas.

Assim, foi possível constatar que o modelo atual de gestão de desempenho no MPT ainda é essencialmente formal e burocrático, sem finalidade prática ou resultado relevante, além do mero cumprimento de obrigações legais para fins de estabilidade ou promoção (em síntese, dá-se maior importância ao papel preenchido do que à avaliação em si), situação esta agravada pela fragilidade de uma avaliação unidirecional, limitada, baseada apenas na opinião da chefia imediata, que passa a deter muito poder e muita responsabilidade, ao desempenhar uma tarefa humanamente impossível de ser feita com qualidade por uma única pessoa, uma única visão, um único ponto de vista.

O estudo também deixou claro que a técnica de Avaliação 360°, por ter como característica fundamental trabalhar com uma maior e mais diversificada gama de pontos de vista (colégas, subordinados, clientes, chefia e autoavaliação), ajudaria a combater ou ao menos remediar muitos dos problemas levantados. Afinal, como bem frisado pelos diversos autores mencionados neste artigo, a técnica em questão traz um resultado final mais abrangente, democrático, rico e fidedigno, justamente por balancear fontes distintas de opinião ao invés do julgamento exclusivo da chefia imediata, que é naturalmente passível de estar carregada de subjetivismo, parcialidade e outros diversos vícios mencionados neste trabalho.

Portanto, os objetivos deste artigo foram plenamente alcançados, permitindo concluir que existem tanto problemas técnicos quanto outros de caráter mais abrangente no sistema de avaliação analisado. A técnica de Avaliação 360° pode sim trazer seus benefícios e vantagens, ajudando a superar vários dos problemas identificados, além de ter sido evidenciado a existência de boa receptividade à implantação da mesma entre os respondentes. Contudo, a referida técnica não é a solução milagrosa de todas as questões, não sendo capaz de resolver problemas mais macros, que na verdade demandam esforços relacionados a planejamento e acompanhamento do processo como um todo, conscientização e instrução dos participantes, modificação de postura e cultura organizacional, etc. Logo, antes de se buscar implantar mudanças complexas de forma prematura, como é o caso da almejada gestão por competências (hoje em fase inicial de desenvolvimento no órgão), é preciso trabalhar antes essas questões basilares supracitadas, bem como outros fundamentos, como a definição de um regimento interno, divisão clara de atribuições/responsabilidades e mapeamento de competências, ainda inexistentes na maioria das unidades do órgão estudado e que só reforçam o caráter genérico e formal das avaliações.

Em outras palavras, além dos simples problemas técnicos passíveis de serem efetivamente corrigidos/aperfeiçoados com o sugerido emprego da técnica de Avaliação 360°, as alternativas para superar as dificuldades no processo de avaliação de desempenho, conforme pertinente visão de Orsi e Silva (2014), envolvem: tratar a gestão de desempenho como um processo, e não como um evento isolado de avaliação; desenvolver instrumentos de gestão de desempenho coerentes e com finalidades claras; zelar pelo cumprimento dos propósitos definidos e relacionar os resultados da gestão de desempenho com o atendimento aos objetivos da unidade e dos gestores; aperfeiçoar os critérios e processos de seleção gerencial; e, estimular uma postura proativa dos funcionários.

Por fim, faz-se importante esclarecer e enfatizar que tudo o que foi discutido e sugerido neste artigo encontra sim diversas barreiras para a implantação, as quais vão desde problemas de ordem legal (alteração de normas e regulamentos) até a aplicação prática e o adequado trabalho com os resultados obtidos, o que engloba inúmeras minúcias a serem enfrentadas que não são objeto específico deste trabalho, mas que ficam como sugestão para pesquisas posteriores de temática semelhante, pois, apesar de a Avaliação 360° se tratar de tema já discutido anteriormente, as pesquisas em geral tendem a ficar muito no âmbito teórico, havendo carência de pesquisas quanto à realidade prática do problema.

Assim, para trabalhos futuros, sugere-se a realização de pesquisas mais aprofundadas e práticas, em prol do constante aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho do órgão em questão, sobretudo, no tocante à adoção conjunta e harmônica da técnica de Avaliação 360° com o modelo de Gestão por Competências hoje em construção. Além disso, seria interessante o posterior estudo da utilização dessa nova metodologia combinada como base para a criação de um sistema de pontuação e classificação interna dos servidores para designação de lotações, cargos, funções de confiança e cargos em comissão, ajudando assim a desenvolver um modelo de gestão de pessoas baseado em critérios mais objetivos, justos e transparentes, fundamentado na tão sonhada meritocracia.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L. **Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K: Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ARAÚJO, Luis C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise M. R. **Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado**. EnANPAD 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-2267.pdf>> Acesso em: 10 de outubro/2017.

BARBOSA, Xana A. **A avaliação 360° como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40261>>. Acesso em: 12 de outubro de 2017.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 04. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

BRASIL. **Lei nº. 284, de 28 de outubro de 1936**. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providencias. Diário Oficial da União, Brasília, 30 out. 1936.

BRASIL. **Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977**. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº. 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº. 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 25 out. 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, 05 out. 1988.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 12 dez. 1990.

BRASIL. **Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, 24 fev. 2006.

CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luiz P. **Administração de recursos humanos**. 01. ed. 07. reimp. 01. vol. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 08. ed. 03. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 04. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine D. D. **Avaliação de competências 360°: os impactos na gestão de pessoas**. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração (READ), ed. 40, vol. 10, nº. 4, jul-ago. 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19878>>. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Tomás A.; NADER, Rosa M.; RAMAGEM, Sérgio P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais**. Revista de Administração Pública (RAP), vol. 32, nº. 6. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto J. L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHEIROS, Bruno T.; ROCHA, Ana Raquel C.R. **Avaliação e gestão de desempenho**. São Paulo: LTC, 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Planejamento Estratégico do MPT**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://portal.mpt.mp.br/MPTransparencia/pages/portal/listaArquivos.xhtml>>. Acesso em: 09 de outubro de 2017.

NETO, Alexandre S.; GOMES, Renata M.. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas**. EnANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/462/359>>. Acesso em: 12 de outubro de 2017.

ORSI, Ademar; SILVA, Cassiano M. **Gestão do desempenho no setor público: um panorama das dificuldades e alternativas para seu tratamento**. In: TEIXEIRA, Hélio J.; BASSOTI,

Ivani M.; SANTOS, Thiago S.: **Mérito, Desempenho e Resultados – ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público.** 01. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014.

PEREIRA, Alonso L. **A Evolução da avaliação de desempenho nas organizações.** Periódico Científico Negócios em Projeção, vol. 05, n°. 02. Dez, 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/407/364>>. Acesso em: 13 de outubro de 2017.

PONTE, Vera M. R.; OLIVEIRA, Marcelle C.; MOURA, Heber J.; BARBOSA, João B. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre *balanced scorecard*:** um estudo dos artigos publicados no período de 199 a 2006. 2006. Disponível em: <<http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/i/images/epc%20079.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 07. ed. São Paulo: LTR, 1999.

PULAKOS, Elaine D. **Gestão de desempenho:** como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance. São Paulo: Editora Gente, 2011.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel P.; OLIVEIRA, Carlos; MARCELINO, Ana R. **Coaching para executivos.** 02 ed. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

ROSA, Cristina G.; VACOVSKI, Eduardo. **Gestão de pessoas no setor público:** avaliação de desempenho. 2015. Disponível em: <<https://www.uninter.com/cadernosuninter/index.php/gestao-publica/article/view/574/462>>. Acesso em: 14 de outubro de 2017.

SANTOS, Luiz A.; CARDOSO, Regina L. S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil:** problemas e perspectiva. In: *Concurso de Ensayos del CLAD “Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental”*, 15, Caracas, 2001. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0041201.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

SANTOS, Paulo R. G. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta:** aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, Vera L. **Gestão de desempenho:** julgamento ou diálogo. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

UCHOA, Carlos E.; MAUGER, Paulo; VIEIRA, Patrícia A. C.; GIORGETTI, Valéria. **Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão: a experiência da escola de administração fazendária – ESAF/MS-Brasil.** In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 04, Painele 51/182, Brasília/DF, 2011. Disponível em: < http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_51-180_181_182.pdf >. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

VELASCO, Simone M. V.; SILVA; Marcela T. **Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal.** In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 04, Painele 51/180, Brasília/DF, 2011. Disponível em: < http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_51-180_181_182.pdf >. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

ZAMBARDA, Andrea B.; ZAMBARDA, Ciro O. R.; TESSARO, Cristiano; BAGATINI, Fabiano M.; ANTONINI, James A. **A avaliação de desempenho na administração pública federal.** In: Congresso Internacional de Administração, Ponta Grossa/PR, 2015. Disponível em: < <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1607&q=1> >. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

ANEXO A – ATUAL FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO MPT

	Ministério Público do Trabalho Departamento de Recursos Humanos
---	--

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL
--

NOME:	MATRÍCULA:
CARGO:	
FUNÇÃO:	
UNIDADE DE LOTAÇÃO:	
EMAIL:	TELEFONE:

Período de avaliação: 01/03/2014 a 28/02/2015

ESCALA DE AVALIAÇÃO	N - NÃO SE APLICA
1 - NUNCA 2 - RARAMENTE 3 - AS VEZES 4 - FREQUENTEMENTE 5 - SEMPRE	
COMPREENDE-SE POR:	
<p>NUNCA – Quando a descrição comportamental não ocorrer durante o período de avaliação.</p> <p>RARAMENTE – Quando a descrição comportamental ocorrer poucas vezes.</p> <p>AS VEZES – Quando a descrição comportamental ocorrer com mediana frequência.</p> <p>FREQUENTEMENTE – Quando a descrição comportamental ocorrer diversas vezes.</p> <p>SEMPRE – Quando a descrição comportamental ocorrer constantemente.</p> <p>N – Quando a descrição comportamental não se aplicar ao servidor</p>	

RELACIONAMENTO PROFISSIONAL E HUMANO: CAPACIDADE DE INTERAGIR ADEQUADAMENTE COM A CHEFIA E COLEGAS NO AMBIENTE DE TRABALHO, COMPARTILHANDO CONHECIMENTOS E IDÉIAS, BEM COMO DE ATENDER SATISFATORIAMENTE À DEMANDA DAQUELE QUE BUSCA O SERVIÇO DO SETOR.

DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL	PONTUAÇÃO
1. TRABALHA EM EQUIPE, COMPARTILHANDO IDÉIAS E DEMONSTRANDO FLEXIBILIDADE PARA ACEITAR OPINIÕES.	5
2. É COOPERATIVO NO AMBIENTE DE TRABALHO.	5
3. TRANSMITE INFORMAÇÕES E ORIENTAÇÕES COM CLAREZA E OBJETIVIDADE, INCLUSIVE AQUELAS ADQUIRIDAS EM TREINAMENTOS E PESQUISAS.	5
4. TRATA A TODOS COM CORDIALIDADE E RESPEITO.	5
5. PREOCUPA-SE EM MANTER BOA APARÊNCIA, DEMONSTRANDO CUIDADOS COM A HIGIENE PESSOAL E VESTIMENTAS.	5

CAPACIDADE TÉCNICA: HABILIDADE DE REALIZAR SUAS ATIVIDADES COM QUALIDADE, DEMONSTRANDO POSSUIR OS CONHECIMENTOS TÉCNICOS ESSENCIAIS À EXECUÇÃO DE SUAS TAREFAS, BUSCANDO CONSTANTE APRIMORAMENTO.

DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL	PONTUAÇÃO
1. IMPRIME QUALIDADE AO TRABALHO PRODUZIDO, EVITANDO QUE SEJA REFEITO, E TOMA PROVIDÊNCIAS PARA A CORREÇÃO DE ERROS DETECTADOS.	5
2. RACIONALIZA O TEMPO E ESTABELECE ADEQUADAMENTE PRIORIDADES PARA SUAS TAREFAS.	5
3. PRODUZ VOLUME DE TRABALHO COMPATÍVEL COM AS ATIVIDADES DO SETOR E COMPLEXIDADE DAS TAREFAS.	5
4. UTILIZA CORRETAMENTE OS APLICATIVOS BÁSICOS DOS SOFTWARES NECESSÁRIOS AO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DO SETOR.	5
5. BUSCA ATUALIZAR-SE POR MEIO DE LEITURAS, CURSOS E SIMILARES, VISANDO A AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS, BEM COMO O APRIMORAMENTO DO SERVIÇO.	5

INICIATIVA E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES OU DE RESOLVER PROBLEMAS RELATIVOS A EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES, BEM COMO DE ENVOLVER-SE COM O TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO.

DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL	PONTUAÇÃO
1. PROPÕE NOVAS FORMAS DE EXECUTAR O TRABALHO, VISANDO DESBUROCRATIZAR PROCEDIMENTOS E AGILIZAR A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES.	5
2. PREOCUPA-SE EM CONHECER O CONTEXTO EM QUE SUAS ATIVIDADES ESTÃO INSERIDAS, BEM COMO AS DEMAIS ATIVIDADES DO SETOR.	5
3. DESENVOLVE AÇÕES PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS IMEDIATOS E FUTUROS.	5
4. ADIANTA-SE ÀS DETERMINAÇÕES DA CHEFIA NA EXECUÇÃO DE NOVAS TAREFAS.	5
5. CONTRIBUI PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS PELA UNIDADE.	5

RESPONSABILIDADE: CAPACIDADE DE RESPONDER POR SUAS AÇÕES, CUMPRIR TAREFAS, DEVERES E NORMAS E ZELAR POR BENS E INFORMAÇÕES.

DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL	PONTUAÇÃO
1. EVITA UTILIZAR O HORÁRIO DE EXPEDIENTE PARA RESOLVER QUESTÕES PESSOAIS, SEJA AUSENTANDO-SE DO LOCAL DE TRABALHO, SEJA FAZENDO USO DE MATERIAIS/EQUIPAMENTOS DO SETOR.	5
2. É ASSÍDUO AO TRABALHO E CUMPRE OS HORÁRIOS ESTABELECIDOS.	5
3. ZELA POR EQUIPAMENTOS E MATERIAIS, MANIPULANDO-OS DE FORMA CORRETA E EVITANDO DESPERDÍCIO, BEM COMO PELA ORGANIZAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS, INCLUSIVE OS INFORMATIZADOS, FACILITANDO A SUA LOCALIZAÇÃO.	5
4. CUMPRE OS PRAZOS ESTABELECIDOS OU PREVISTOS EM NORMAS.	5
5. DEMONSTRA CUIDADO COM INFORMAÇÕES SIGLOSAS, DISCUTINDO-AS APENAS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO APROPRIADAS.	5

PONTUAÇÃO (SOMATÓRIO)	100
------------------------------	------------

MÉDIA (SOMATÓRIO/N.º DE DESCRIÇÕES APLICADAS AO SERVIDOR)	5.00
--	-------------

OBSERVAÇÕES (600 caracteres):

ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO EM OUTUBRO/2017 NA PRT-24ª/MS

Prezado(a) Senhor(a) Servidor(a) da PRT24,

Este questionário é um dos instrumentos utilizados em nossa pesquisa para conclusão do **Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do curso de especialização em Gestão de Pessoas da Escola Superior do Ministério Público da União - ESMPU**, cujo tema é: *Análise dos benefícios da implantação da técnica de Avaliação 360° na atual metodologia de mensuração de desempenho adotada no âmbito do Ministério Público do Trabalho.*

Portanto, precisamos aplicar este exame com o intuito de compreender melhor o fenômeno estudado, através da coleta do relevante ponto de vista dos sujeitos principais desse sistema: os próprios servidores públicos do Ministério Público do Trabalho.

Iniciaremos solicitando algumas poucas informações pessoais (idade, sexo, grau de escolaridade e tempo de serviço no MPU), que são importantes para tabularmos o resultado final desta pesquisa. Destacamos que a sua identidade será mantida em sigilo.

O questionário a seguir é de preenchimento simples e bastante intuitivo, contendo apenas perguntas fechadas, sendo uma questão escalar central e as demais questões todas de múltipla escolha. A primeira pergunta consiste, basicamente, em uma lista elaborada de acordo com os autores especialistas na área, contendo as principais críticas existentes sobre sistemas de avaliação de desempenho, para as quais será preciso emitir um conceito numérico, entre cinco opções disponíveis (1 – Inexistente; 2 – Irrelevante; 3 – Pouco relevante; 4 – Muito relevante; e 5 – Crucial), com base na sua opinião sobre a realidade do atual sistema de avaliação de desempenho do Ministério Público do Trabalho.

As demais perguntas são todas rápidas e de múltiplas escolhas, demandando como resposta apenas “SIM”, “NÃO” ou “NÃO SEI RESPONDER” nos casos em que não possuir opinião formada sobre a questão.

Na oportunidade, agradecemos a sua contribuição, sem a qual não seria possível realizar o referido estudo. Salientamos que a sua sinceridade na informação dos dados é de fundamental importância para a interpretação, com precisão, da realidade objeto deste estudo.

Atenciosamente,

Rodrigo Silveira Xavier

Nas questões a seguir, marque com um “X” a opção que melhor corresponde a suas características pessoais.

INFORMAÇÕES PRELIMINARES	
IDADE	
Entre 18 e 25 anos	
Entre 26 e 35 anos	
Entre 36 e 45 anos	
Acima de 45 anos	
SEXO	
Masculino	
Feminino	
GRAU DE ESCOLARIDADE	
Ensino Médio	
Universitário (Cursando ensino superior)	
Superior Completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	
TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO	
Até 3 anos	
Entre 3 e 5 anos	
Entre 5 e 10 anos	
Acima de 10 anos	

Questão 01 – Com relação ao atual sistema de avaliação de desempenho adotado no Ministério Público do Trabalho, indique com um “X” o grau de relevância das críticas listadas na tabela abaixo, de acordo com o seu ponto de vista.

LEGENDA:

- 1 – Inexistente** – caso não exista o problema no sistema de avaliação do MPT;
- 2 – Irrelevante** – caso o problema exista, mas seja indiferente para a avaliação;
- 3 – Pouco relevante** – para os problemas pouco importantes/presentes no MPT;
- 4 – Muito relevante** – para os problemas muito importantes/presentes no MPT;
- 5 – Crucial** – para os problemas críticos que impeçam a avaliação de forma adequada.

PRINCIPAIS CRÍTICAS E ERROS RELACIONADOS A AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1 - Políticas organizacionais e definição inadequada dos objetivos.					
2 - Baixo nível de preocupação e envolvimento da alta administração.					
3 - Despreparo dos envolvidos: falta de conhecimento, técnica, instrução e orientação dos participantes.					
4 - Recenticidade: falta de memória; avaliação circunscrita a um único dia, fazendo com que fique baseada apenas nos últimos acontecimentos.					
5 - Baixa periodicidade: lapso temporal muito elevado entre as avaliações; avaliação realizada apenas uma vez ao ano.					
6 - Efeito de Halo/Horn: tendência de que a percepção positiva/negativa a respeito de um único aspecto do comportamento do avaliado seja generalizada influenciando positivamente/negativamente todos os itens da avaliação.					
7 - Baixo nível de participação e conscientização das chefias imediatas. Preenchimento do formulário sem a seriedade devida.					
8 - Retorno/feedback inadequado e falta de acompanhamento e orientação contínuos a longo prazo.					

9 - Subjetivismo: tendência da chefia em avaliar o servidor com base na maneira como percebe a si mesmo; projeção.					
10 - Falta de resultados/reflexos relevantes e visíveis decorrentes do resultado obtido na avaliação de desempenho.					
11 - Fatores/Indicadores de desempenho vagos e genéricos, iguais a todos os servidores, independentemente dos diferentes contextos, cargos e tarefas de cada um.					
12 - Exclusão dos empregados do processo de planejamento.					
13 - Tendência Central: receio do avaliador em preencher campos extremos, passando a dar apenas notas medianas e suficientes.					
14 - Visão limitada: unilateralidade, ponto de vista limitado, opinião exclusiva apenas da chefia imediata, tornando o julgamento tendencioso, subjetivo e pouco realista.					
15 - Comunicação inexistente e/ou deficiente entre avaliador e avaliado.					
16 - Erro Constante: tendência em avaliar sistematicamente o servidor com pontuações altas (complacência/leniência) ou sempre baixas (rigor/severidade), ao longo dos anos, independente de mudanças do avaliado.					
17 - Conflitos entre servidores e chefias. Imaturidade dos participantes.					
18 - Banalização da avaliação: descaso, desmotivação, rotina, avaliação puramente formal (maior preocupação com o preenchimento do formulário dentro do prazo, do que com a avaliação em si).					

FONTE: Baseado em BARBOSA (2010), GIL (2001), SNELL e BOHLANDER (2009), LACOMBE e HEILBORN (2003).

Se necessário, mencione outras críticas/problemas existentes e porventura não listados:

Questão 02 – Você conhece e/ou visualiza na prática outros objetivos da avaliação de desempenho no MPT, além de servir como exigência para concessão de progressão funcional e promoção na carreira?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 03 – Você acredita que a avaliação funcional é feita de forma justa/realista?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 04 – Você considera os critérios atuais de avaliação (relacionamento profissional e humano; capacidade técnica; iniciativa e comprometimento com o trabalho; e responsabilidade) suficientes para a avaliação do seu desempenho?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 05 – Você considera adequado ser avaliado apenas por sua chefia imediata?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 06 – Você considera importante *avaliar* a sua CHEFIA IMEDIATA?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 07 – Você considera importante *ser avaliado* por seus COLEGAS DE SETOR?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 08 – Você considera importante *avaliar* seus COLEGAS DE SETOR?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 09 – Você considera importante ser avaliado por seus SUBORDINADOS?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 10 – Você considera importante realizar uma AUTO AVALIAÇÃO?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 11 – Em comparação à metodologia atual, você consideraria mais justo um sistema de avaliação resultante da média das notas atribuídas pelo seu chefe, colegas, subordinados e por você mesmo?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 12 – Você considera viável a utilização dos resultados da avaliação funcional como critérios para obtenção e manutenção de funções de confiança (FCs) e cargos em comissão (CCs)?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.

Questão 13 – Você acredita que os servidores detentores de cargos em comissão mais elevados (CC-2 a CC-7), hoje isentos de avaliação, devam ser igualmente avaliados?

- () Sim.
- () Não.
- () Não sei responder.