

Trabalho de Conclusão de Curso
Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas



**Título: Avaliação de Desempenho Humano no
Tribunal de Contas da União: aplicações e efeitos
de métodos tradicionais e contemporâneos**

**Autores: Maurício Ramos e Silva, Rita Valéria
Rodrigues Malcher Lopes e Gilmar Gomes de Lira**

Orientadores:

Prof. Doutor André Luiz Fischer

Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

MAURÍCIO RAMOS E SILVA
RITA VALÉRIA RODRIGUES MALCHER LOPES
GILMAR GOMES DE LIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO:
aplicações e efeitos de métodos tradicionais e contemporâneos**

Monografia apresentada à Fundação Instituto de Administração (FIA-USP) como Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, em nível de Especialização.

Orientadores: Prof. Doutor André Luiz Fischer e Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

RESUMO

O presente estudo teve por finalidade averiguar, tomando por base a realidade do Tribunal de Contas da União, a concretização, ou não, das previsões teóricas da eventual utilização de modelos tradicionais de avaliação de desempenho nessa organização. Além disso, foram analisadas as condições ambientais que podem favorecer ou prejudicar a adoção de modelos alternativos na instituição. A partir da verificação da evolução dos modelos avaliativos, de documentação e de dados do Tribunal e de questionários aplicados aos avaliadores, foi identificado que o TCU utiliza atualmente instrumentos tradicionais de avaliação e que ocorreram, na prática, disfunções que estavam previstas teoricamente para a utilização de tais métodos. Ainda com base nesse grupo de dados, verificou-se que o Tribunal já dispõe de um conjunto consistente de práticas associadas aos conceitos modernos de gestão de pessoas e de desempenho e que, se tal ambiente não gera necessariamente um modelo moderno ou contemporâneo de avaliação de desempenho, ele cria as condições para a implantação destes modelos e torna-se um impulsionador da mudança neste sentido para a organização e para os indivíduos.

Palavras-chave: avaliação, desempenho, efeitos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Efeitos do desbalanceamento capacidades/responsabilidades.....	22
Figura 2. Ilustração gráfica do método de “escolha forçada”	28
Figura 3. Ficha de avaliação de desempenho pelo método das “escala gráficas”	30
Figura 4. Relatório de incidentes críticos.....	31
Figura 5. Ficha de avaliação de atividades.....	33
Figura 6. Ficha de derivação para o <i>scorecard</i> pessoal	38
Figura 7. Ficha de avaliação por objetivos.....	39
Figura 8. Níveis de complexidade de uma carreira da área de tecnologia.....	45
Figura 9. Avaliação de uma pessoa em entregas e requisitos de acesso.....	46
Figura 10. Posicionamento das pessoas da equipe na matriz de endereçamento	47
Figura 11. Exemplo de enquadramento na competência “construção de relacionamentos”....	72
Figura 12. Ficha de avaliação pelo método das “escalas gráficas”	79
Figura 13. Distribuição das notas de avaliação de desempenho.	86
Figura 14. Distribuição das notas em relação à média.....	87
Figura 15. Distribuição das notas de avaliação para estágio probatório.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Benefícios de um modelo adequado de gestão de desempenho.....	24
Quadro 2. Algumas características avaliadas no método das “escalas gráficas”	29
Quadro 3. Comparação entre os métodos de identificação de potencial	42
Quadro 4. Princípios da gestão de pessoas no TCU	70
Quadro 5. Tipos de competências do TCU	71
Quadro 6: Parâmetros para atribuição da nota de avaliação	75
Quadro 7. Escala para atribuição da nota de avaliação de desempenho no TCU	80

SUMÁRIO

Introdução.....	7
Capítulo 2 - Referencial Teórico.....	10
2.1 A Avaliação de Desempenho Humano e a Organização	10
2.2 A Avaliação de Desempenho e o Indivíduo	15
2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho	22
2.4 A Evolução da Avaliação de Desempenho ao Longo do Tempo.....	25
2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho Tradicionais	27
2.5.1 Comparação Simples ou Atribuição de Graus	27
2.5.2 Comparação Binária	27
2.5.3 Escolha Forçada.....	28
2.5.4 Escalas Gráficas.....	29
2.5.5 Frases Descritivas	31
2.5.6 Incidentes Críticos	31
2.5.7 Pesquisa ou Revisão de Campo.....	32
2.5.8 Avaliação de Atividades	32
2.5.9 Métodos Combinados	33
2.6 A Subjetividade na Avaliação de Desempenho.	33
2.7 Métodos Contemporâneos de Avaliação	36
2.7.1 Avaliação por Objetivos.....	36
2.7.2 Avaliação 360 Graus.....	40
2.7.3 Avaliação de Potencial.....	41
2.7.4 Avaliação de Competências	43
2.8 Os Métodos de Avaliação e as Dimensões da Avaliação	48
2.8.1 Foco na Aferição de Potencial.....	49
2.8.2 Foco na Análise Comportamental	50
2.8.3 Foco no Desenvolvimento Profissional	51
2.8.4 Foco na Realização de Metas e Resultados.....	53
2.9 O <i>Feedback</i> e o Treinamento na Avaliação.....	55
Capítulo 3 - Estudo	59
3.1 Metodologia	59
3.1.1 Classificação da Pesquisa.....	59
3.1.2 Dados de Normas e Manuais.....	60
3.1.3 Dados da Pesquisa de Clima Organizacional do TCU	61
3.1.4 Dados de Sistemas de Informação.....	63
3.1.5 Dados do Questionário aos Avaliadores	63
3.2 Levantamento de Documentos do Tribunal.....	65
3.2.1 Contextualização	65
3.2.2 Referencial Estratégico	66

3.2.3 Modelo de Gestão de Pessoas.	68
3.2.4 Avaliação para Concessão de Gratificação de Desempenho	73
3.2.5 Avaliação para Aprovação em Estágio Probatório.....	76
3.3 Análise dos Dados	79
3.3.1 Dados Relativos à Avaliação para Gratificação de Desempenho	79
3.3.2 Dados Relativos à Avaliação do Estágio Probatório	91
3.3.3 Dados Relativos aos Modelos Contemporâneos de Avaliação	94
Capítulo 4 - Conclusões e Recomendações.....	107
4.1 Conclusões	107
4.2 Recomendações	109
Referências	112
Anexo I – Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional do TCU – Geral	116
Anexo II – Consultas Executadas nas Bases de Dados do TCU	121
Anexo III – Tabulações de Dados dos Sistemas de Informação	139
Anexo IV – Questionário aos Avaliadores.....	145
Anexo V – Tabulação das Respostas dos Questionários.....	154

INTRODUÇÃO

A questão da avaliação do desempenho humano tem sido recorrente nas organizações. Poucos temas suscitam tantas discussões e passam por tantas reformulações no escopo da vida organizacional. Não obstante seja um tema árduo, as organizações percebem a necessidade de se investir cada vez mais nessa questão, quando notam que as pessoas podem e devem representar o diferencial competitivo do presente e do futuro (PONTES, 1999; PRAHALAD; HAMEL in MONTGOMERY; PORTER, 1998).

O uso de métodos tradicionais de avaliação de desempenho contribuiu para essa dificuldade na abordagem da questão, pelo fato de estes métodos trazerem em seu âmago a preocupação constante com o passado e uma carga acentuada de subjetividade. Nestes modelos, no qual o avaliador assume o papel de juiz e o avaliado assume o papel de réu, a diferença real de desempenho entre as diversas pessoas acaba não sendo refletida nos resultados de avaliação, por força dos modelos mentais e das características dos avaliadores, bem como de disfunções de avaliação oriundas das lentes próprias através das quais qualquer indivíduo vê o mundo (SOUZA et al., 2007; PONTES, 1999; BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Por outro lado, fruto das próprias evoluções organizacionais, novos modelos têm sido concebidos, fortalecidos ou adaptados. Estes modelos procuram reduzir os efeitos perniciosos das características de subjetividade associadas aos modelos tradicionais. No entanto, estes são modelos mais complexos que aqueles e exigem um ambiente organizacional propício para sua implementação (DUTRA, 2002; HIPÓLITO; REIS in FLEURY et al., 2002; PONTES, 1999).

Este estudo visa, assim, a abordar os dois lados da questão. A averiguação dos resultados de uso de métodos tradicionais e as condições para implantação dos métodos contemporâneos. Existem três questões a serem abordadas, que envolvem: verificar se

ocorrem, na prática, os problemas associados aos modelos tradicionais de avaliação; perceber a dificuldade real das organizações em lidarem com a elevação da complexidade organizacional envolvida mudança dos modelos; e identificar até que ponto a existência de determinadas condições são determinadoras, impulsoras, restritoras ou impeditivas da mudança dos instrumentos avaliativos.

A instituição escolhida para pesquisa foi o órgão público federal Tribunal de Contas da União (TCU), com sede em Brasília-DF, e com unidades distribuídas em todo o território nacional. As análises foram efetuadas na capital federal, porém utilizando dados concernentes a toda a organização. Esta instituição foi a responsável pelo patrocínio do presente estudo, em convênio com a Fundação Instituto de Administração – FIA.

O trabalho inicia-se com a identificação da relevância de se falar em avaliação de desempenho, tanto para a organização quanto para o indivíduo, e elenca os possíveis objetivos a serem atingidos com um modelo efetivo de avaliação. A partir de uma compreensão histórica da avaliação em sua relação com os modelos globais de gestão organizacional, são elencados diversos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, que podem ou não carregar inerentemente elevada carga de subjetividade.

Verifica-se, então, uma série de disfunções associadas à subjetividade na avaliação, que, por fim, indicam a necessidade de se falar de modelos contemporâneos. Outros modelos mais modernos e mais complexos são apresentados, e são avaliados suas aplicações e seus instrumentos possíveis. Como apenas a existência do ferramental em si não é condição suficiente para o sucesso de um modelo (BERGAMINI; BERALDO, 1988), são apresentadas as necessidades de capacitação em avaliação e *feedback*.

O estudo toma seu ponto central com a identificação do modelo de avaliação utilizado no TCU, em meio a um ambiente complexo de gestão estratégica e de pessoas. A partir de dados colhidos em questionários, em pesquisa prévia realizada no TCU e outros levantados

nos sistema, é verificada a ocorrência ou não de conseqüências teóricas do método identificado. À luz desse ambiente, analisa-se as condições facilitadoras ou dificultadoras da implantação de modelos mais modernos de gestão.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO E A ORGANIZAÇÃO

Estudos de vários autores indicam que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm entendido que a melhoria de desempenho organizacional é uma necessidade inconteste no mundo competitivo atual e que o desempenho das pessoas e sua aferição têm cada vez mais valor neste cenário.

Fischer (in FLEURY et al., 2002) argumenta que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Ressalta que o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao ambiente organizacional e deduz, desta maneira, que a atuação das organizações sobre o comportamento humano está vinculada aos diferentes contextos históricos ou setoriais. Classifica, então, as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a momentos históricos distintos: primeiro o modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal (vê os empregados como um fator de produção e custos), depois como gestão do comportamento (binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão), mais adiante como gestão estratégica (as práticas de Recursos Humanos orientadas pela estratégia organizacional) e, finalmente, a gestão de pessoas como vantagem competitiva. Segundo o autor, este último modelo é o de desenvolvimento mais recente. Cria suas bases a partir da década de 1980, quando a ofensiva das empresas japonesas vem desestabilizar a hegemonia das grandes empresas americanas, o que traz a busca por competitividade para o centro da discussão sobre gestão. O autor destaca, então, a ênfase na

competição, que passa a aparecer em diversos estudos e permite o fortalecimento do modelo de gestão de pessoas com base em competências. Apresenta a contribuição teórica que conduziu a gestão de recursos humanos para o caminho da competitividade e da agregação de valor para o negócio e para os clientes e o alerta para a necessidade das empresas se focarem em resultados. Afirma, por fim, que, no modelo competitivo, o ser humano é a fonte de vantagem competitiva e são as pessoas as detentoras das competências que devem ser desenvolvidas e estimuladas de modo a fazer com que as competências organizacionais se viabilizem e a organização atinja um posicionamento diferenciado.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que apenas por meio da medição do desempenho, inclusive humano, é possível manter o rumo da excelência empresarial. Os autores mostram algumas das mudanças, inclusive na área pública, que fazem com que não seja mais possível obter vantagens competitivas apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão dos ativos e passivos financeiros:

[...] Muitas empresas de serviços, principalmente as dos setores de transportes, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica, conviveram por muitas décadas com um confortável ambiente não-competitivo. Quase não havia liberdade para entrar em novos negócios e determinar o preço dos seus serviços. Em compensação, os órgãos do governo protegiam essas empresas contra o ingresso de competidores potencialmente mais eficazes ou inovadores, e fixavam preços em níveis que ofereciam um retorno adequado sobre o investimento realizado e a base de custo. Evidentemente, as duas últimas décadas foram testemunhas de grandes iniciativas de desregulamentação e privatização de empresas de serviço em todo o mundo, à medida que a tecnologia da informação gerou as “sementes de destruição” nas empresas de serviços regulamentadas da era industrial.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3).

Assim, os autores identificam o novo ambiente operacional no qual estão baseadas as empresas da era da informação: “processos interfuncionais” (os processos devem estar interligados, e não mais isolados em departamentos); “ligação com clientes e fornecedores” (os clientes agora querem “puxar” os pedidos, e não apenas receber os produtos oriundos de um plano de produção); “segmentação de clientes” (os clientes querem produtos cada vez

mais personalizados); “escala global” (as melhores empresas do mundo agora concorrem pelos clientes); “inovação” (necessidade de melhoria contínua de processos e produtos); “trabalhadores do conhecimento” (funcionários mais analíticos e menos repetidores de rotinas operacionais). Considerando este ambiente, introduzem o *balanced scorecard* (BSC), instrumento que “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2). O BSC contém quatro perspectivas equilibradas que permitem que as empresas acompanhem o desempenho financeiro passado (perspectiva “financeira”) ao mesmo tempo em que monitoram o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (perspectivas “do cliente”, “dos processos internos” e “do aprendizado e crescimento”). Considerando esta última perspectiva, os autores apresentam a necessidade da medida do desempenho das equipes, além de um grupo de medidas essenciais dos funcionários – satisfação, retenção e produtividade – e um conjunto correspondente de vetores situacionais que estão relacionados à “competência dos funcionários” (habilidades estratégicas, níveis de treinamento e alavancagem de habilidades) e ao “clima para ação” (ciclo de decisões críticas, foco estratégico, *empowerment* dos funcionários, alinhamento pessoal, moral e espírito de equipe). Defendem, entretanto, que estas medidas sejam complementadas com um conjunto de medidas customizadas desenvolvidas na organização.

Nesta mesma linha, Ulrich (1998, p. 15) destaca que “o panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com desafios futuros”. Elenca, então, oito desafios principais da gestão de pessoas que permitem adicionar valor a investidores, clientes e funcionários: a globalização; a atenção à cadeia de valor; o aumento da receita (e não mais apenas redução de custos); o foco nos diferenciais competitivos; a capacidade de mudança; as inovações tecnológicas; a valorização do capital

humano e a transformação contínua da mentalidade dos funcionários. Analisando a globalização, o autor comenta a possibilidade de redução dos investimentos empresariais em determinados países como resultados de políticas e ações de governo, citando como exemplos a dificuldade de investimento no petróleo da Sibéria devido às incertezas políticas na ex-União Soviética e a tendência de abandono do mercado mexicano na crise de meados da década de 1990. Quanto à valorização do capital humano, o autor destaca a importância da medição da competência e do capital intelectual em complemento às medidas tradicionais de sucesso, focadas no capital econômico. No mesmo trabalho, o autor argumenta que os executivos de Recursos Humanos (RH) devem atuar como “parceiros estratégicos” de modo a dominar a arte do diagnóstico organizacional e ajustar as práticas de RH às estratégias empresariais.

Albuquerque (in FLEURY et al., 2002) também discorre sobre como uma gestão de pessoas sobre o enfoque estratégico pode contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações, para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e para promover mudanças organizacionais e dar respostas aos desafios do ambiente empresarial. Segundo o autor, nesta gestão estratégica de pessoas “a preocupação com a mensuração e com o alinhamento estratégico assume uma expressão ainda maior decorrente das dificuldades de mensuração.” (ALBUQUERQUE in FLEURY et al., 2002, p. 48). A partir daí, apresenta diversas considerações quanto às questões da mensuração dos resultados de RH.

Schwella (2005) reforça que o debate também atinge a área pública. Elenca uma série de desafios para a liderança pública, como: a globalização; a crescente complexidade dos problemas públicos; a desigualdade social; as questões de equidade de gênero; o respeito à diversidade cultural; a boa governança associada à ética, à transparência e à prestação de contas; o enfraquecimento da capacidade do Estado; a erosão de confiança nas instituições; a necessidade de reforma administrativa e a valorização do *empowerment* local e da capacidade

de descentralizar as ações de governo. Especialmente tratando da reforma administrativa, o autor destaca os trabalhos de Osborne e Gaebler, que formalizaram o *New Public Management* (NPM), teoria que se fortaleceu e chegou muito próxima a um paradigma mundial dominante após os governos Reagan e Thatcher. Segundo Schwella (2005), o *New Public Management* estabelece, de maneira geral, que devem ser aplicados à administração pública os mesmos conceitos e noções que se defendem para o alcance do sucesso das empresas no ambiente privado. Embora apresente trabalhos que criticam o NPM, o autor, ao longo de todo seu artigo, conecta, de alguma maneira, a abordagem dos desafios apresentados com a necessidade do Estado gerar resultados mais consistentes para a sociedade, e prestar conta do seu desempenho, embora estas atitudes não esgotem as questões. Por fim, alinha esta questão aos estilos de liderança da teoria de liderança situacional que permitem desempenho adequado da equipe.

Flanery, Hofrichter e Platten (1997) acreditam que as empresas estão percebendo que a diferença entre o sucesso e o fracasso depende frontalmente dos seus “ativos humanos”. Estas pessoas não devem mais agir como robôs, mas sim, assumir mais responsabilidade pelo desempenho da empresa, pois o que se busca agora são indivíduos com bom senso, que têm condições de tomar decisões inteligentes e bem-fundamentadas.

Para Prahalad e Hamel (in MONTGOMERY; PORTER, 1998) as organizações destinadas a ampliar sua atuação ou até mesmo sobreviver no futuro são aquelas que, agora, identificam suas competências essenciais, ou seja, aquelas competências que representam o diferencial competitivo da organização, aquilo que ela sabe fazer melhor que as outras. E mais: que não deixam que estas competências se percam. A competitividade das organizações, segundo os autores, é oriunda de sua capacidade de identificarem, antes das demais, as competências para gerar produtos que não podem ser antecipados. Para os autores, se o produto final é a manifestação prática do conjunto de competências, os indivíduos são o

repositório destas competências. As pessoas de valor imprescindível para a organização, aquelas das quais a empresa não pode abrir mão, sob o risco de levar mais de dez anos para recuperar, são aquelas que materializam as competências organizacionais essenciais ou um subconjunto delas. Essas pessoas devem ser identificadas e gerenciadas de forma especial. Avaliar a entrega desses portadores das competências é fundamental para garantir sua correta alocação e para investir em seu desenvolvimento. É importante que este desenvolvimento se dê em escalas mais elevadas, para dificultar a perda destas competências e que os detentores de competência não fiquem presos a um negócio particular. O sistema de reconhecimento deve ser verificado cuidadosamente, para não criar limitações nos indivíduos, e sim desenvolvê-los cada vez mais, de maneira a fortalecer o comprometimento individual com o conjunto de competências essenciais que representam.

2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O INDIVÍDUO

Não obstante confirme a existência de pressões oriundas do “ambiente externo”, decorrentes da globalização, da maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, do maior valor agregado dos produtos e serviços, e da turbulência crescente, Dutra (2002) acrescenta, como outra fonte de pressões para a transformação da gestão de pessoas nas organizações, o “ambiente interno”, no qual os trabalhadores procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades, tais como: maior espaço para desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional etc. O atendimento das expectativas e das necessidades das pessoas é entendido como o conjunto das recompensas recebidas, que são a concretização da valorização do indivíduo.

Neste sentido, o autor ressalta a importância do fortalecimento dos padrões internos de “equidade”, para que sejam estabelecidos critérios de recompensas duradouras, de forma a criar, para as pessoas, um ambiente no qual sintam segurança e justiça. Estes critérios devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, para estimular as pessoas a ampliarem sua contribuição, quando percebem que contribuições diferentes são reconhecidas de forma distinta pela organização. Devem ser aceitos por todos como justos e adequados, devem ser simples, transparentes, e, ainda, serem mensuráveis pela organização e pela própria pessoa.

Demo (2005) também aborda a questão da equidade, ao focar os sentimentos de justiça ou injustiça percebidos pelas pessoas em seus ambientes de trabalho. Estes sentimentos estão relacionados ao conceito de “justiça organizacional”, que, segundo a autora, vem a ser o conjunto de regras, explícitas ou implícitas, derivadas das noções de justiça social, que são aceitas pelos integrantes da organização como a forma de reconhecimento e recompensas adequada à sua atuação como trabalhadores. Apresenta seus três ramos: a “justiça distributiva”, que está relacionada ao “conteúdo”, ou seja, às recompensas, elogios, punições etc. que são distribuídos aos indivíduos; a “justiça procedimental”, que se refere aos “meios”, isto é, ao processo utilizado para apurar o reconhecimento ou sanção a serem aplicados ao trabalhador; e a “justiça interacional”, que abarca a maneira como o superior transmite suas avaliações ao colaborador. Neste contexto, enfoca o sentimento de “iniquidade” que se instala nas pessoas quando estas não se sentem devidamente recompensadas e identifica, dentre os critérios de “conteúdo” associados à justiça distributiva, as pontuações obtidas na avaliação de desempenho.

Analisando a dimensão “procedimental” da justiça organizacional, a autora destaca que, além do “conteúdo”, as pessoas também devem entender o “processo” utilizado e enxergá-lo como justo, e verifica esta preocupação em relação à percepção de justiça na avaliação de desempenho. Considerando as dimensões da justiça organizacional, informa que

o foco nos “meios”, predominante na justiça procedimental, traz, entre os processos que podem ou não ser avaliados como justos, o sistema de avaliação de desempenho. Neste sentido, destaca que, por vezes, a percepção de existência de justiça no processo minimiza a reação a eventuais percepções de injustiça nas pontuações de avaliação, ou vice-versa. Mas quando ambos, processo e conteúdo, são entendidos como injustos, as reações negativas tendem a ser vigorosas.

Em pesquisa realizada entre 2001 e 2004, a autora identificou que os servidores públicos estudados têm percepção bastante negativa da justiça distributiva, ainda menor que os colaboradores da iniciativa privada, e elenca, entre as possíveis causas, o fato de a distribuição das recompensas estar baseada em sistemas de avaliação de desempenho imprecisos. Já nas organizações privadas, a pressão por competitividade impulsiona sistemas mais eficientes de reconhecimento e competência. Segundo a autora, isto corrobora o argumento de que a busca por equidade é priorizada em organizações que visam ao lucro, por favorecer a alta performance e os altos níveis de motivação dos colaboradores.

Casado (in FLEURY et al., 2002) confirma que trabalhos diferentes convergiram na “teoria da equidade”, a qual afirma que a percepção de equidade ou iniquidade pelos indivíduos estimula comportamentos e traz satisfação ou insatisfação. Tem, assim, forte carga motivacional, observado o fato de que a pessoa se preocupa não apenas com a recompensa absoluta, mas também com a comparação desta com as que os outros receberam.

Segundo a autora, esta teoria, bem como a da expectativa (que ressalta o planejamento pessoal), tem foco no “processo”, que, neste caso específico, é a percepção da proporcionalidade da recompensa para si e para o outro. Outras teorias motivacionais, como as de Locke, Maslow, Alderfer e Herzberg, têm foco maior no conteúdo do trabalho ou nas necessidades individuais.

A autora explica que Edwin Locke, no final dos anos 1960, alertou para a necessidade que as pessoas têm de que seus objetivos e metas sejam bem definidos e que esta “teoria da determinação de metas” tem fortes implicações em avaliações de desempenho, sendo bastante aplicada na Administração por Objetivos (APO).

Já para Maslow, diz a autora, as necessidades dos indivíduos são agrupadas em cinco níveis que direcionam o comportamento: fisiológicas, segurança, sociais e de amor, auto-estima e auto-realização. Cada nível de necessidade só surgirá se as necessidades do nível anterior estiverem superadas. Neste modelo, proposto em 1943, a necessidade de auto-estima (nível 4) implica no desejo das pessoas sofrerem uma avaliação positiva a partir de si mesmas e também das outras pessoas. A autora observa que, posteriormente, Alderfer propôs a existência de três níveis de necessidades que podem ocorrer simultaneamente, sendo que a falta da satisfação das necessidades em um nível fortalece a importância das de nível mais baixo. Estes níveis são: “existência” (agrupa necessidades “fisiológicas” e “de segurança” de Maslow), “relacionamento” (cobre o “social” e a parte externa da “estima”) e “crescimento” (envolve o componente interno da “estima” e a “auto-realização”).

Explica, por fim, a teoria motivacional dos dois fatores, trazida por Herzberg em 1959. Esta teoria diz que o homem tem dois blocos de necessidades: um de natureza extrínseca (os “fatores de higiene”) e outro de natureza intrínseca (os “fatores de motivação”). Os primeiros, quando não atendidos, geram insatisfação. Porém a eliminação dos fatores de insatisfação não necessariamente gera satisfação, mas apenas “não-insatisfação”. A satisfação só é obtida com o atendimento dos fatores de motivação. Entre os fatores higiênicos de Herzberg, a autora indica a segurança, o *status*, o relacionamento, a vida pessoal, o salário, as condições de trabalho e outros, e traça um paralelo destes com os quatro primeiros níveis de necessidades de Maslow e os dois primeiros de Alderfer. Relaciona, então, os “fatores motivacionais” às necessidades do nível mais alto de Maslow e de Alderfer e apresenta, entre

estes fatores, o crescimento, o progresso, a responsabilidade, o próprio trabalho, a realização e o reconhecimento.

Considerando os conceitos de Herzberg, Lucena (1992) diz que a organização, para obter o melhor de cada pessoa, deve estar atenta à identificação de suas necessidades e procurar atuar de uma maneira que favoreça a integração entre os objetivos do indivíduo e os da organização. No entanto, os interesses pessoais que extrapolam as necessidades básicas só podem florescer caso a chefia utilize um estilo gerencial que permita seu desenvolvimento. Explicando as teorias de estilos gerenciais de McGregor, a autora informa que o ser humano, visto pela Teoria “X”, não gosta de trabalhar, trabalha o menos que pode, tem poucas ambições, evita responsabilidades e busca segurança. Por isso, deve ser controlado, limitado, coagido, vigiado, corrigido ou ameaçado para atingir os objetivos. Já o ser humano visto pela Teoria “Y” de estilo gerencial pode sentir satisfação com o trabalho, principalmente quando se sente auto-realizado. Enxergando as pessoas desta forma, o chefe conhece os subordinados e os estimula a participar na solução dos problemas. Treina, orienta, delega responsabilidades e canaliza os esforços da equipe na direção dos objetivos que a mesma ajudou a definir, transformando, assim, o trabalho em si em força motivadora.

Portanto, segundo a autora, uma filosofia da avaliação de desempenho deve ter como princípio o desenvolvimento de fatores de motivação de Herzberg e focar aspectos como: reconhecimento do esforço; acordos de novos desafios; possibilidade desenvolvimento; delegação de responsabilidade e autoridade; sucesso na carreira; e planos de sucessão. E acrescenta que este desenvolvimento só é possível em uma organização que esteja assentada sobre as premissas da Teoria “Y”, na qual um programa de avaliação de desempenho estaria voltado a: promover o autodesenvolvimento dos empregados; identificar talentos e potenciais e oferecer oportunidades de sua manifestação; ajustar o indivíduo ao trabalho; capacitá-lo e; informar acerca do seu desempenho.

Pontes (1999) observa que McGregor afirmou que a avaliação de desempenho, quando realizada da forma convencional, constitui-se algo próximo a uma violação da integridade do indivíduo, pelo fato do avaliador tentar “banciar Deus”. Expõe, então, a contestação de que os avaliadores também não se sentem confortáveis nesse papel e sentem dificuldade ou até paralisia no momento de apresentar críticas negativas ou construtivas. Afirma, então, que esta discussão se deve à utilização principalmente do método das “escalas gráficas” (que será visto a seguir neste estudo), no qual o avaliador assume o papel de juiz e o avaliado o papel de réu, na observação de fatores pessoais tais como: iniciativa, adaptabilidade, autoconfiança, criatividade e outros. Conclui, dessa forma, que a avaliação de desempenho deve preocupar-se com o desenvolvimento futuro do indivíduo, com base no que foi observado no passado.

Considerando a origem norte-americana de diversas teorias sobre equidade, é interessante verificar a análise antropológica feita por Barbosa (2003) sobre as questões de igualdade e meritocracia na sociedade brasileira, na qual a autora mostra o cenário em que surge um ambiente pouco propício para que os indivíduos aceitem com tranquilidade os processos avaliativos. Segundo a autora, na sociedade norte-americana o desempenho é aceito naturalmente como diferencial válido entre as pessoas. Nessa sociedade, as pessoas não são consideradas iguais entre si por questão de gênero, mas apenas têm oportunidades iguais. Os que apresentam desempenho superior têm direito a destaque e valorização, e o restante dos indivíduos aceita isto como natural e considera a igualdade de oportunidades como um estímulo para o desenvolvimento e a busca de desempenho superior, com vistas a chegar onde a outra pessoa chegou. Já na sociedade brasileira, afirma, as pessoas ligam a igualdade a uma condição intrínseca ao ser humano. Todos são considerados iguais, por pertencerem à espécie humana, e as possíveis diferenças são naturalmente associadas às condições na qual se desenvolveram ou nas quais se encontram os indivíduos. Valorizar o desempenho do outro

significa, assim, desvalorizar o desempenho dos demais. Ao contrário do *star system* (valorização dos melhores) presente no modelo norte-americano, na sociedade brasileira, os indivíduos, desde pequenos, nas escolas, não são valorizados quando se diferenciam, e percebem a valorização do outro quase como uma agressão. Neste cenário, constroem-se condições totalmente desfavoráveis aos processos de avaliação. Como bem cita a autora: “no Brasil, desempenho não se avalia, justifica-se.” (BARBOSA, 2003, p. 70). A autora aponta esta situação particularmente no serviço público, em que o tempo de serviço (senioridade) é aceito como válido, em coerência com o fato de representar uma condição a que todos têm acesso idêntico, enquanto os processos de avaliação de desempenho têm sido sistematicamente desacreditados no interior das organizações públicas, em que predomina, como um dos argumentos sempre lembrados no momento de condenar qualquer sistema que faça a distinção entre os indivíduos de desempenhos diferentes, o caráter nocivo da competição. Observando ainda o modelo japonês em que – não pela igualdade enquanto oportunidades iguais ou características intrínsecas ao ser, mas pela busca de harmonia social – o desempenho também é valorizado, a autora conclui que as soluções meritocráticas norte-americana e japonesa trazem um benefício maior para a sociedade, a um custo maior para o indivíduo, ao passo que a brasileira tem menores custos individuais, por preservar a auto-estima, mas implica em maiores custos sociais.

Neste contexto, é importante, portanto, abordar a ótica de Bergamini e Beraldo (1988) em que a avaliação de desempenho, quando concebida dentro de um pressuposto de criação de uma atmosfera de espontaneidade, franqueza e confiança entre as pessoas, fortalece, ao valorizar os pontos fortes de cada um, o otimismo e a esperança, além de estimular a realização pessoal.

Hipólito (2006) apresenta ainda a compreensão de que é importante identificar a compatibilidade entre as capacidades e as responsabilidades atribuídas às pessoas, de modo a

balanceá-las corretamente. A Figura 1, a seguir, adaptada do autor, mostra a representação gráfica das sensações que acometem as pessoas quando o conjunto de capacidades é baixo em relação às responsabilidades (ansiedade, medo e perplexidade), ou quando o conjunto de capacidades é muito elevado para os desafios enfrentados (aborrecimento, frustração e ansiedade).

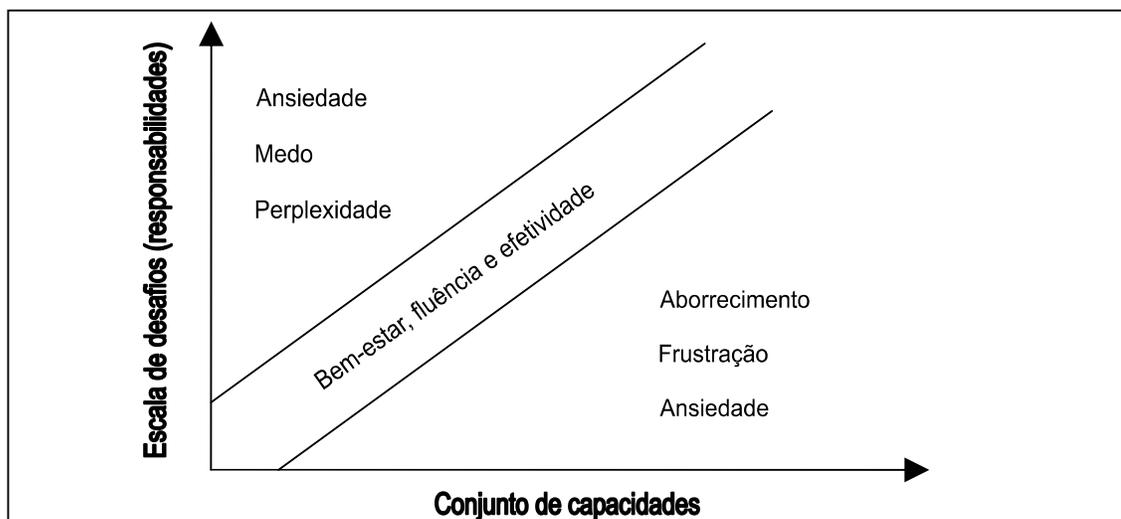


Figura 1. Efeitos do desbalanceamento capacidades/responsabilidades. Fonte: Hipólito (2006, p. 68).

2.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Pontes (1999), como outros autores já referenciados, considera a avaliação do desempenho humano essencial para as empresas na sua busca incessante por competitividade no mundo globalizado e crê que ela é a função primordial dos líderes das organizações, pois visa justamente a facilitar todos os aspectos envolvidos no papel destes líderes, que seriam: educar, facilitar, planejar e acompanhar os resultados de sua equipe. Admite, entretanto, que o tema andava um pouco esquecido, principalmente por fracassos na implantação, devido à utilização de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais. Bergamini e Beraldo (1988) confirmam a ocorrência de diversos fracassos em experiências com avaliação

de desempenho e destacam, entre os motivos, o fato de que as organizações não estabelecem claramente as razões que levam ao interesse por implantar uma sistemática de avaliação de desempenho, ou as estabelecem considerando premissas equivocadas.

A dificuldade das organizações na escolha do enfoque adequado para implantação da avaliação de desempenho é justificável, já que, em diversos autores, não se pode identificar uma linha única, amplamente aceita ou pelo menos mais estável, de abordagem do tema. Como bem informa Dutra (2002, p. 161), “uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o desempenho e como avaliá-lo”.

A própria conceituação de avaliação de desempenho já reflete alguns objetivos que são valorizados por um ou outro autor e depende ainda da abordagem pretendida sobre o tema, bem como da observação sobre suas condicionantes e seus fatores de sucesso ou insucesso. Assim, Lucena (1992, p. 3) destaca que fez opção por defender a avaliação de desempenho “como um instrumento de desenvolvimento dos recursos humanos na organização”, em vez de uma abordagem “voltada ao passado histórico do empregado na organização”. Gramigna (2002, p. 90) defende uma visão com foco nas competências: “hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências”, usando a palavra “competências” com o sentido de “repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.” (GRAMIGNA, 2002, p. 15). Chiavenato (2001, p. 189) não aborda explicitamente a competência, mas concorda com a importância do desenvolvimento, complementando-a, entretanto, com a preocupação com resultados: “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 207) valorizam o aspecto técnico quando consideram a avaliação de desempenho como “um

conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização de modo a superar as deficiências e maximizar os aspectos positivos, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados”. Bergamini e Beraldo (1988, p. 13) minimizam a importância dos aspectos técnicos e destacam fortemente as questões de comportamento e aspectos psicossociais envolvidos na avaliação de desempenho, ao afirmarem que “o processo de Avaliação do Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”. Maia e Bussons (1973, p. 42) tomam outra direção, afirmando que “mais que aos seus envolvimento psicossociais, preconizamos que sejam substituídas as medidas subjetivas de desempenho por padrões quantitativos objetivos”.

Nas definições e perspectivas dos autores referenciados percebe-se um conjunto de preocupações com os objetivos a serem atingidos com a avaliação de desempenho. Souza et al. (2007) nos ajudam a perceber que, em vez de serem discordantes, os diversos objetivos apresentados são complementares entre si. O Quadro 1 traz um resumo de alguns benefícios a serem obtidos com um processo adequado de gestão de desempenho, na visão desses autores.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geram-se insumos relativos ao atendimento das necessidades do cliente. ➤ Permite-se a alocação adequada dos ativos (recursos humanos e financeiros). ➤ Definem-se expectativas de desempenho, ou seja, o grau de contribuição esperada do negócio. ➤ Reforçam-se os valores e as posturas que são valorizadas na organização. ➤ Conceituam-se desempenhos esperado e obtido com nitidez. ➤ Promove-se a divulgação do desempenho obtido em uma linguagem homogênea. ➤ Fortalece-se o vínculo entre recompensas e resultado. ➤ Criam-se oportunidades de diálogo que fortalecem o relacionamento interpessoal e estimulam o desejo de mudanças pessoais. ➤ Sinalizam-se necessidades de ajustes às demandas do contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimula-se o autoconhecimento e o autodesenvolvimento a partir da identificação de: <ul style="list-style-type: none"> • pontos críticos que favorecem e dificultam o desempenho; • problemas de integração, socialização, gerenciamento e motivação, principalmente potenciais; • perfis de competência aquém ou além do esperado; • necessidades de treinamento e desenvolvimento; • necessidades de redefinição de resultados; e • necessidades de transferência visando ao enfrentamento de novos desafios.
---	---

Quadro 1. Benefícios de um modelo adequado de gestão de desempenho. Fonte: Souza et al (2007, p. 26).

2.4 A EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AO LONGO DO TEMPO

O estudo de Fischer (in FLEURY et al., 2002), já apresentado no início deste apanhado teórico, mostra a vinculação dos modelos gestão de pessoas às condicionantes que são observadas nos diversos momentos históricos: tecnologia adotada; organização do trabalho; cultura organizacional; estrutura organizacional; e fatores externos advindos na sociedade ou do mercado. Nas passagens de Kaplan e Norton (1997) já referenciadas neste estudo, também fica clara esta progressão histórica.

Souza et al. (2007) mostram que as abordagens sobre avaliação de desempenho também estão vinculadas às diversas características de adequação ao ambiente externo e interno apresentadas pelas organizações ao longo do tempo. No seu apanhado histórico, explicam que, até por volta de 1950, a avaliação estava voltada para a verificação da adequação do funcionário aos padrões estabelecidos, pois a padronização era um valor organizacional forte. Citam que vem desta época a visão da avaliação de desempenho como um instrumento gerador de inseguranças e frustrações. Abordam, depois, os anos 1960, quando o foco da qualidade começa a se voltar para a satisfação do cliente e a avaliação de desempenho começa a ter este viés de preocupação. Prosseguem afirmando que, na segunda metade de 1970, a permanente preocupação com redução de custos ganha força e surgem novas modalidades de avaliação de desempenho, a maioria pautada na administração por objetivos (APO), e orientada a resultados, interessada em agregar valor e em compartilhar *feedbacks* sistemáticos. Segundo Pell (1975, p. 215), “num sistema de avaliação resultado-orientado, o avaliador não tem de confiar em seu julgamento de traços abstratos, mas pode focar o que se esperava de um subordinado e quão perto se esteve de atingi-lo”.

Souza et al. (2007) continuam seu relato indicando que, a partir dos anos 1980, as organizações começam a movimentar-se do foco simples em custo para a antecipação das

necessidades latentes dos clientes, o que mostra que os objetivos estabelecidos podem ter de ser rapidamente modificados e que a avaliação deve refletir esta mudança. Num olhar contemporâneo (a partir dos anos 1990) os autores argumentam que, na nova economia, o mercado globalizado e extremamente competitivo impõe o desafio do alcance de metas cada vez mais ousadas, com equipes cada vez mais reduzidas, sob a pressão de um tempo mais curto. Neste contexto, afirmam que as pessoas são fontes decisivas para a obtenção da excelência, e que o sistema de desempenho passa a afetar, por exemplo, o salário, que antes era dado pela senioridade e agora passa a ser determinado pela agregação de valor ao negócio. Assim, para os autores, gerir desempenho hoje significa avaliar a extensão da discrepância entre o desempenho real e o esperado, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, “intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a delegação incompatível ao perfil de competência, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos.” (SOUZA et al., 2007, p. 25).

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) acrescentam aos fatores que influenciaram a prática da avaliação ao longo do tempo a contribuição de campos de estudos e pesquisas na área do comportamento humano: da psicologia cognitiva e das teorias de motivação, que reforçam a importância, para o aumento dos investimentos pessoais no desempenho; da definição clara de objetivos e da existência de expectativas de se poder alcançar efetivamente os resultados e obter conseqüências ou resultados atrativos para a pessoa; da psicologia comportamental, que procura vincular comportamentos positivos a conseqüências positivas; e do desenvolvimento organizacional, que enfatiza o valor da troca de *feedback*, inclusive o de múltiplas fontes, para a dinâmica interpessoal e para a alavancagem das mudanças comportamentais.

2.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TRADICIONAIS

Como consequência da evolução histórica das abordagens sobre avaliação de desempenho, surgiram ao longo do tempo vários modelos para este processo. As descrições dos modelos, a seguir, têm base nas explicações notadamente didáticas de Pontes (1999). O autor apresenta os modelos numa ordem em que considera o grau de evolução de cada um, partindo do mais rudimentar para o mais complexo, em sua visão.

2.5.1 COMPARAÇÃO SIMPLES OU ATRIBUIÇÃO DE GRAUS

Elegem-se como parâmetro três pessoas que sejam consideradas “muito ruim”, “regular” e “excepcional” e comparam-se as demais com elas. Assim, cada a pessoa recebe um conceito geral, que vai de “muito ruim” até “excepcional”, passando por “ruim”, “regular”, “bom” e “ótimo”, dependendo como é seu desempenho em comparação com as pessoas-parâmetro.

2.5.2 COMPARAÇÃO BINÁRIA

Cada pessoa é comparada com as demais da equipe. Os pontos de desempenho de cada pessoa são dados pelo número de pessoas que ela supera na equipe, mais um.

O autor critica estes dois métodos por prenderem-se exclusivamente ao desempenho passado e por avaliar as pessoas de uma forma global, de modo que não permitem a melhoria de desempenho. Também não estabelecem as “regras do jogo” e não estimulam a criação de um clima de diálogo entre os líderes e as pessoas da equipe, chegando a prejudicar o relacionamento.

2.5.3 ESCOLHA FORÇADA

Neste método, seguindo uma espécie de curva normal, um pequeno número de funcionários de uma equipe tem, necessariamente, de ser avaliado com desempenho “péssimo” ou “muito ruim” (ex. 10%), uma outra parte da equipe com desempenho “sofrível” ou “ruim” (ex. 20%), uma maior parte com desempenho “regular” ou “médio” (ex. 40%), uma parte menor com desempenho “bom” ou “satisfatório” (ex. 20%) e apenas uma reduzida parte com desempenho “ótimo” ou “excelente” (ex. 10%). A classificação do número de funcionários em cada faixa é obrigatória, como mostra a Figura 2 a seguir:

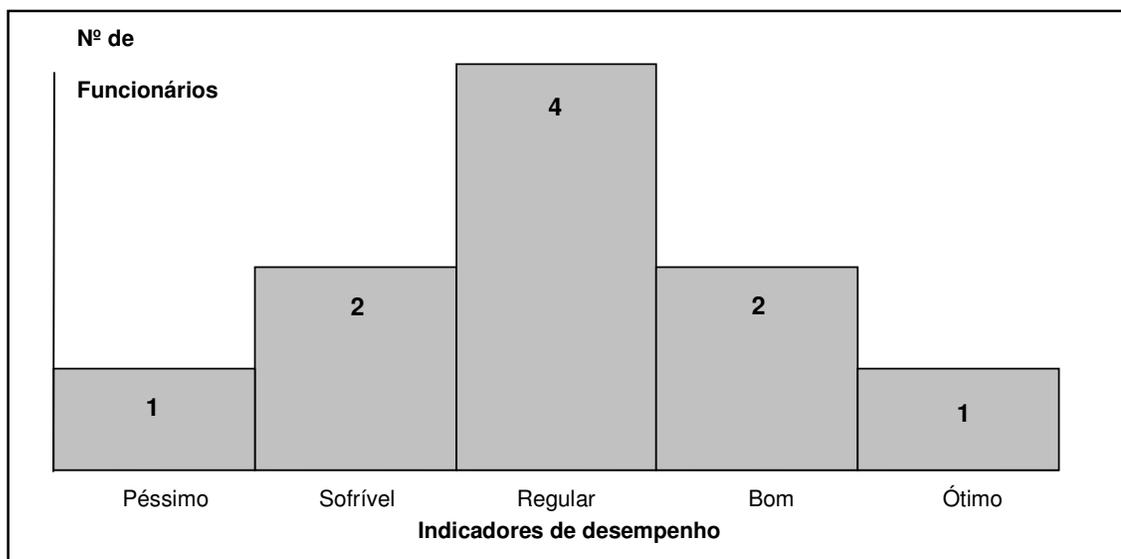


Figura 2. Ilustração gráfica do método de “escolha forçada”. Fonte: Pontes (1999, p. 39).

O autor lembra que este método foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a 2ª Guerra mundial. Foi muito empregado pelas empresas e muitas vezes serviu como subsídio para aumentos salariais ou distribuição de prêmios. Como muitas vezes não era possível enquadrar os funcionários de determinada equipe nas faixas previstas, criaram-se esquemas de compensações, em que um funcionário que num ano era avaliado como “ótimo” combinava de ser avaliado com o “péssimo” no ano seguinte, para que houvesse rodízio nos aumentos e premiações.

O autor considera o pressuposto do método errado, pois, em uma organização competitiva, devem existir desempenhos positivos de todos os seus membros, e se, porventura, alguma pessoa não está com o desempenho positivo em dado momento, todo o esforço para a recuperação deste desempenho deve ser empregado. Dessa forma, não recomenda o método, nem mesmo associado a outra metodologia.

2.5.4 ESCALAS GRÁFICAS

Para um conjunto de cargos na organização, são escolhidos cerca de dez características ou fatores previamente estabelecidos. Para cada um destes fatores, determinam-se gradações de “fraco”, “regular”, “bom” e “ótimo”, ou outras desejadas. Cada uma das gradações, para cada característica, recebe uma descrição-exemplo para balizar o enquadramento do funcionário nesta característica. Normalmente, são feitas três fichas de avaliação: uma para cargos operacionais, uma para cargos administrativos e outra para cargos de liderança. Algumas características apresentadas pelo autor são enumeradas no Quadro 2.

Algumas Características Consideradas no Método das Escalas Gráficas	
▪ Administração do Tempo;	▪ Interesse pelo Trabalho;
▪ Análise e julgamento;	▪ Iniciativa;
▪ Assiduidade;	▪ Liderança;
▪ Atendimento às normas da empresa;	▪ Organização;
▪ Atitude no trabalho;	▪ Planejamento do trabalho;
▪ Colaboração com o grupo;	▪ Pontualidade;
▪ Comunicação;	▪ Postura profissional;
▪ Conhecimento do trabalho;	▪ Produção e rendimento;
▪ Controle do trabalho;	▪ Produtividade;
▪ Conservação dos bens da empresa;	▪ Qualidade no trabalho;
▪ Criatividade;	▪ Rapidez no trabalho;
▪ Cumprimento de metas;	▪ Relacionamento com a equipe;
▪ Cumprimento de normas de segurança no trabalho;	▪ Relações humanas, de forma geral;
▪ Cumprimento de prazos;	▪ Sociabilidade;
▪ Dedicção;	▪ Tomada de decisão;
▪ Disciplina;	▪ Utilização do Tempo.

Quadro 2. Algumas características avaliadas no método das “escalas gráficas”. Fonte: Pontes (1999, p. 41).

O autor apresenta exemplos de fichas que podem ser usadas no método, cada uma representando uma abordagem diferente. Na Figura 3 é apresentada uma das fichas possíveis.

NOME:				
Verifique o indicador que mais se aproxima do desempenho do empregado, e depois, assinale o número escolhido. O número de maior valor dentro do indicador é o correspondente ao melhor desempenho e o de menor valor é o correspondente a um desempenho inferior ao descrito.				
CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
PRODUTIVIDADE: Rendimento do trabalho.	12 11 10 Muito rápido.	9 8 7 Com freqüência ultrapassa o exigido.	6 5 4 Executa o exigido.	3 2 1 Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho.
DISCIPLINA / INTEGRAÇÃO: Respeito à cultura e às normas da companhia.	12 11 10 Alto grau de disciplina, respeito à cultura e às normas da organização. Planejamento integrado à empresa.	9 8 7 Respeita os valores e as normas da organização. Integrado à empresa.	6 5 4 Quando orientado, respeita os valores e as normas da organização. Procura uma integração à empresa.	3 2 1 Faz críticas aos valores da empresa e tem desinteresse em atuar dentro das normas organizacionais. Não demonstra interesse em integrar-se na empresa.
...				

Figura 3. Ficha de avaliação de desempenho pelo método das “escala gráficas”. Fonte: Pontes (1999, p. 44).

A pontuação total da avaliação do funcionário é obtida pela soma dos pontos de cada característica. O método é chamado de “escala gráfica” por que é possível criar gráficos demonstrando os pontos de destaque positivos e negativos do funcionário. A escolha dos fatores de avaliação (em geral dez) é realizada por um conjunto de líderes que os escolhem entre cerca de vinte previamente selecionados pela área responsável. Pode também ser feita uma ponderação de pesos para cada característica, que envolve uma média dos pesos atribuídos pelo grupo de líderes para cada característica. Os pontos totais são, então, a soma dos pontos das características multiplicados pelos seus pesos.

O autor destaca que o método da Escala Gráfica foi o mais largamente empregado e divulgado pelas empresas, que o aprimoraram bastante. Elenca, entre as vantagens desse método, a facilidade do entendimento, a simplicidade de aplicação, a preocupação em treinar os avaliadores e a explicitação das características importantes para as empresas.

No entanto, no campo das desvantagens, o autor destaca: a falta de flexibilidade das características pré-determinadas; a preocupação do método com o passado, o que obriga o líder a desempenhar o papel de juiz; e a dificuldade de comunicação entre o líder e sua equipe

de trabalho, no momento da divulgação de resultados ruins, principalmente devido à subjetividade intrínseca ao método.

2.5.5 FRASES DESCRITIVAS

São apresentadas várias frases que refletem comportamentos dos indivíduos que seriam positivos ou negativos e o avaliador tem de marcar “sim” ou “não” para cada frase. O total de pontos é obtido pela soma de resultados “1” para resposta “sim” em aspectos positivos e “-1” para “sim” em aspectos negativos.

Na aplicação deste método, segundo o autor, surgem os mesmos problemas de subjetividade apresentados no método das “escalas gráficas”.

2.5.6 INCIDENTES CRÍTICOS

Neste método, são registrados fatos reais, identificados como positivos ou negativos, em geral decorrentes de situações extremas, que destacam o indivíduo em relação à equipe. A Figura 4 abaixo contém alguns exemplos.

DATA	POSITIVO / NEGATIVO	INCIDENTE CRÍTICO
8/jan.	NEGATIVO	Não foi cortês com um cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o líder, efetuando reclamação do atendimento.
18/fev.	POSITIVO	Resolveu um problema complexo de defeito do produto “Z”, elevando a margem de segurança em sua utilização de 95 para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.
...		

Figura 4. Relatório de incidentes críticos. Fonte: Pontes (1999, p. 53).

O autor considera este método bem interessante, por ter preocupação com fatos reais. Defende que o sucesso de sua implantação se dará justamente se o avaliador não tentar extrapolar os incidentes para críticas gerais, focando sempre nas condições que levaram a

cada incidente. Segundo o autor, o modelo é mais eficiente se aplicado em conjunto com outro mais moderno.

2.5.7 PESQUISA OU REVISÃO DE CAMPO

Procura minimizar a subjetividade de avaliação por meio de reuniões entre um técnico da área de Recursos Humanos (RH) com cada líder para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe. O técnico leva o líder a verificar o seguinte: classificação geral do desempenho do empregado (pode-se utilizar um método parecido com o da escala gráfica); análise dos motivos do desempenho; plano de ação; comunicação da avaliação ao empregado; conclusão geral após a comunicação.

Segundo o autor, este método inicia o rompimento com o passado, pois começa a se preocupar com o desenvolvimento e com o planejamento do futuro do funcionário na empresa. Enxerga o método, entretanto, como de difícil implementação, pela gama de profissionais de RH dedicados e pelo tempo despendido pelos líderes no processo.

2.5.8 AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES

É caracterizado pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades previstas para seu cargo. É necessário existir uma descrição detalhada e atualizada dessas atividades, para as quais se estabelecem os padrões de desempenho. Com base neste padrão, o funcionário recebe uma nota, que pode ser 1 (não atendeu os resultados esperados), 2 (atendeu em parte), 3 (atendeu) ou 4 (excedeu). Podem ser usadas também ponderações, como exemplificado na Figura 5.

ATIVIDADES	PADRÃO DE DESEMPENHO	PESO	NOTA	PESO X NOTA
Elaborar a folha de pagamentos.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	4	140
Preparar as guias de recolhimento dos encargos sociais e trabalhistas	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	3	105
Manter o cadastro de registros de funcionários.	Manter em perfeita ordem e atualização.	20	4	80
Manter o arquivo de documentos.	Manter em perfeita ordem e atualização.	10	2	20
•••				

Figura 5. Ficha de avaliação de atividades. Fonte: Pontes (1999, p. 59).

O autor considera este um método objetivo que pressupõe a negociação prévia do que constitui um bom desempenho na organização. Também pertence à escola que começa a romper com o passado e é o que mais se aproxima com a avaliação por objetivos, defendido pelo autor. Argumenta que o modelo funciona bem em empresas que possuem cargos bem definidos e requeiram pessoas que atuem dentro das limitações do cargo, mas tem aplicação limitada em organizações que mantêm cargos amplos e requeiram atuação multidisciplinar ou polivalência de seus trabalhadores, o que parece ser a tendência geral.

2.5.9 MÉTODOS COMBINADOS

O autor afirma que vários métodos tradicionais foram e são combinados em várias organizações, como a já citada utilização de conceitos da escala gráfica na pesquisa de campo.

2.6 A SUBJETIVIDADE NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Pontes (1999), os métodos tradicionais, principalmente os apresentados anteriormente ao método dos incidentes críticos, têm como séria desvantagem a grande subjetividade do avaliador, que assume o papel de juiz no processo, no qual acabam

ocorrendo distorções, oriundas de certas propensões do avaliador, motivadas pela dificuldade em separar, no momento da avaliação, a pessoa de seu comportamento.

Souza et al. (2007) afirmam que a subjetividade pode afetar a avaliação em seus dois pólos: avaliadores e avaliados. Lembrando os estudos que forneceram a base da psicologia da Gestalt, os autores defendem que é impossível discorrer sobre a avaliação de desempenho humano sem abordar o fenômeno da percepção sob a ótica desta teoria. Explicam os autores:

[...] Experiências passadas, emoções, motivações e outras diferenças individuais funcionam como filtros que influenciam na percepção de mundo pelo indivíduo, o que se reflete em seu comportamento. Assim, o desempenho humano está revestido da forma como a pessoa interpreta os conteúdos percebidos o que pode gerar ou não distorções significativas na performance esperada e na avaliação do desempenho desenvolvida pela organização. (SOUZA et al., 2007, p. 104).

Bergamini e Beraldo (1988), citam o estudo da “percepção social” como um dos mais intensos na área de psicologia, no sentido de que o comportamento dos indivíduos é orientado pela maneira pela qual o mundo das coisas e das pessoas é percebido por eles. Afirmam que todo homem vive e se comporta segundo seu próprio mundo interior, que é representado por suas percepções, seus sentimentos, seus pensamentos e sua imaginação e que é fruto do ambiente físico e social no qual vive e da sua natureza biológica, especialmente o cérebro e o sistema nervoso. Argumentam, então, que as formas particulares de pensar de cada indivíduo foram adquiridas por meio de um “sistema de lentes” de percepção inerente a cada pessoa, resultante das experiências vividas. Estas lentes podem distorcer significativamente a realidade, de maneira a afastá-la da objetividade. Chamam de “vícios de avaliação” as distorções que podem ocorrer na avaliação, como consequência destas disfunções perceptivas dos avaliadores. Exemplificam alguns destes possíveis desvios:

- Subjetivismo: atribuir, ao avaliado, qualidades e defeitos do próprio avaliador.

Exemplos: projeção de antipatias ou simpatias.

- Unilateralidade: julgar aspectos que apenas o avaliador julga importante. Exemplo: fazer as coisas somente como o avaliador faria.
- Tendência central: não atribuir valores por medo de prejudicar os fracos ou assumir a existência de excelentes. Exemplo: todos são bons.
- Efeito halo: um julgamento geral contamina a avaliação. Exemplo, se um indivíduo tem uma característica muito boa, todas as demais são avaliadas boas também. O mesmo pode ocorrer ao contrário.
- Falta de memória: ater-se aos últimos acontecimentos. Exemplo: avaliar bem quem teve bom desempenho no período próximo à avaliação.
- Supervalorização da avaliação: acreditar que o simples instrumento possa corrigir os defeitos nas pessoas. Exemplo: o avaliador espera que os colaboradores mudem ao saberem o resultado da avaliação.
- Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um instrumento sem nenhum valor. Exemplo: informações incorretas e incompletas, com falta de orientação posterior.
- Fala de técnica: desconhecimento do instrumento avaliativo e de sua correta utilização. Exemplo: avaliações fornecem dados heterogêneos e sem significado.
- Força do hábito: avaliar a pessoa da mesma forma sempre. Exemplo: ninguém evolui com o tempo.
- Posições contrárias: resistência à avaliação, por motivos reais ou imaginários. Exemplo: a avaliação está sendo feita para cortar pessoal.

Pontes (1999) acrescenta ainda outros tipos possíveis de desvios:

- Complacência ou rigor: o contrário da tendência central. O líder tende a extremos. Exemplo: todas as pessoas da equipe são avaliadas como “ótimas” ou todas como “fracas”.
- Efeito preconceito pessoal: distorção por preconceito quanto à pessoa avaliada. Exemplo: preconceito de cor, sexo ou religião.

2.7 MÉTODOS CONTEMPORÂNEOS DE AVALIAÇÃO

Os estudos apresentados mostram que a existência da percepção própria de mundo, inerente a todo indivíduo, traz grande risco à opção por métodos de avaliação nos quais o líder da equipe assume o papel de juiz, sobre quem recai toda a responsabilidade da atribuição da nota para o desempenho de cada membro da equipe. Além disso, como já mostrado, nestas abordagens a nota recebida ou o próprio processo pode indicar uma recompensa inadequada e servir de fator de desmotivação ou de insatisfação dos indivíduos. Dessa maneira, alguns autores vêm defendendo métodos que procuram minimizar a subjetividade. Estes métodos são apresentados a seguir.

2.7.1 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

É o método de avaliação defendido por Pontes (1999), que mais uma vez faz uma apresentação bastante didática do modelo. Portanto, as explicações deste autor serão também utilizadas como referencial para a descrição desta metodologia.

O método baseia-se na Administração por Objetivos (APO), preconizada por Peter Drucker em 1954, e que consiste no estabelecimento de objetivos globais, que derivam em objetivos departamentais, que são apoiados nos objetivos individuais. O estabelecimento dos

objetivos é feito de forma participativa pelos funcionários, pois estes negociam os objetivos individuais que tornarão possível a realização dos objetivos departamentais, sem os quais é impossível atingir os objetivos globais.

Além dos objetivos, o líder e os funcionários negociam também o estilo de liderança (segundo a teoria de Liderança Situacional) que será utilizado para atingimento destes objetivos: dirigir, treinar, compartilhar ou delegar. Combinados estes aspectos, são acordados os padrões de desempenho desejados e é avaliada a eventual necessidade de treinamento para que o funcionário possa cumprir as metas negociadas.

A avaliação é feita em reuniões periódicas. Se existirem desvios negativos em relação ao esperado, o líder procura identificar, juntamente com o funcionário, os obstáculos existentes e os meios de superá-los, podendo inclusive alterar o estilo de liderança. Se existirem desvios positivos o líder deve reforçar positivamente o funcionário. O processo culmina na avaliação final, na qual são registrados os resultados obtidos e as eventuais ações necessárias. Este também é o momento em que se negociam as metas do próximo período avaliativo.

Souza et al. (2007) optam pela utilização do *balanced scorecard* (BSC), concebido por Kaplan e Norton (1997), para apoiar a avaliação do desempenho humano, alinhando-o ao organizacional. Argumentam que os *balanced scorecards* dos níveis estratégicos das organizações são desdobrados nos *scorecards* das unidades de negócio que subsidiam os *scorecards* das equipes que, por fim, estarão interligados aos planos de desempenho das pessoas.

Como já apresentado neste estudo, Kaplan e Norton (1997) mostram que, no *balanced scorecard*, os objetivos e as medidas irão focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: “financeira”; “do cliente”; “dos processos internos”; e “de aprendizado e crescimento”. Pela comunicação da missão e da estratégia, informa aos

funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Então as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas são canalizados para alcançar as metas de longo prazo. É importante, entretanto, alertar para a ressalva feita pelos autores de que o BSC não se presta ao controle do comportamento, nem à avaliação do desempenho passado. E, em vez de manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido (o que seria objetivo dos sistemas de controle tradicionais), deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado.

A Figura 6, a seguir, adaptada dos autores, mostra uma possível ficha de estabelecimento de metas, para posterior verificação.

Objetivos Corporativos								
<ul style="list-style-type: none"> • Dobrar o nosso valor corporativo em sete anos • Aumentar a nossa receita em 20%, em média, por ano • Alcançar uma taxa de retorno de 2% sobre o custo do capital • Aumentar em 20% a produção e as reservas da próxima década 								
	Metas Corporativas*			Indicadores do Scorecard	Metas da Unidade de Negócios			Objetivos e Iniciativas Individuais e de Equipe
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Financeiras	160	180	250	Receita (em milhões de dólares)				1.

Operacionais	73	70	64	Custos de produção por barril				3.

Indicadores Individuais e de Equipe					Metas			
1.								
2.								5.
...								...
Nome								
Localidade								
* Nível em 1995 = 100								

Figura 6. Ficha de derivação para o *scorecard* pessoal. Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 225).

Pontes (1999), embora afirme que até mesmo um papel em branco pudesse ser utilizado para combinar os objetivos a serem atingidos, observa que o uso de algum formulário pode apoiar o processo. Assim sugere, entre outras possibilidades, uma ficha como a exemplificada na Figura 7, onde são indicados os objetivos e os padrões de desempenho,

seus pesos e a pontuação obtida, além das necessidades de treinamento. Nota-se que eventuais sobreposições com a ficha da figura anterior podem ser facilmente eliminadas.

Nome:		
Unidade:		
Objetivos e Padrões de Desempenho	Peso	Avaliação
Resultado Final:	Total de Pontos:	Conceito:
Necessidades de treinamento Indique as necessidades de treinamento para a realização dos objetivos propostos.		
Indicadores de Resultado 1 – Insatisfatório – Não atingiu os resultados propostos. 2 – Satisfatório – Atingiu parcialmente os resultados propostos. 3 – Bom – Atingiu os resultados propostos. 4 – Excelente – Superou os resultados propostos.		
Data e Assinatura do Líder, do Funcionário e do Revisor:		

Figura 7. Ficha de avaliação por objetivos. Fonte: Pontes (1999, p. 91).

Pontes (1999) ressalta sua confiança na avaliação por objetivos, com a ressalva de que ela é melhor quando utilizada no contexto de equipes. Afirma que a metodologia foi empregada por muitas organizações e, quando bem implementada, trouxe benefícios como:

- trabalho participativo;
- melhoria no planejamento da empresa, de forma geral;
- definição de objetivos e, conseqüentemente, dos processos de trabalho mais bem entendidos pelos indivíduos;
- maior motivação dos funcionários, uma vez que o método desperta interesse de participação, auto-realização e reconhecimento; e
- avaliação do desempenho com base em resultados das reavaliações, sem portanto objetiva. (PONTES, 1999, p. 73).

Observa, entretanto, que existem alguns inconvenientes, principalmente quando a avaliação por objetivos é mal implementada:

- combinação de objetivos incompatíveis com a capacidade (potencial) de realização da pessoa, levando à não-realização do acordado;
- efeito negativo no clima, quando os gerentes impuseram objetivos aos membros de suas equipes, esquecendo o princípio fundamental de que o processo é participativo;
- dificuldades em abandonar objetivos que não deveriam ser mais perseguidos, quando de mudanças significativas de rumos nas empresas; e
- trabalho burocrático aumentado, quando o mais importante, na ótica gerencial, era o preenchimento de formulários, para definição dos objetivos e acompanhamento, do que em relação ao processo em si. (PONTES, 1999, p. 73).

Souza et al. (2007), alertam para o fato de a avaliação baseada na Administração por Objetivos não considerar a possibilidade de discrepâncias de desempenho derivarem de disfunções organizacionais e citam ainda a ausência de alternativas para enfrentar as barreiras imposta pela transformação organizacional, lembrando ainda que, por vezes, a APO carrega uma elevada carga de temores. Bergamini e Beraldo (1988) também apresentam críticas à APO. Embora considerem a avaliação por traços e características de personalidade subjetiva e pouco precisa, afirmam que a avaliação por objetivos transformou-se num veículo de burocratização das organizações, de forma que atender aos trâmites burocráticos ficou mais importante que avaliar o desempenho propriamente dito.

2.7.2 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) explicam a avaliação 360 graus como um instrumento que consiste na coleta de *feedbacks* sobre o avaliado a partir de pessoas situadas em diferentes posições ao seu redor e que fazem parte do seu *network*: superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros *stakeholders*. Também há o uso da auto-avaliação, que permite que o avaliado contraste sua autopercepção com a dos colegas de trabalho.

Segundo os autores, o processo contribui para o autoconhecimento do participante e permite identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, além de possibilitar a construção de um plano pessoal de desenvolvimento. Os autores apontam que pesquisas sugerem que a avaliação 360 graus leva os avaliados a uma percepção mais acurada de si mesmos e de sua atuação, o que implica positivamente no desempenho. Afirmam ainda que as pessoas que participam do processo modificam comportamentos ao longo do tempo.

Alertam, entretanto, para o risco de tal método ser implementado por modismo ou imitação, sem considerar que nem todo contexto é propício para sua utilização.

Segundo Souza et al. (2007) a avaliação 360° constitui-se prática avançada a reduzir o potencial de distorções de percepção ao privilegiar o olhar plural, criando um clima de sinceridade entre as partes.

Pontes (1999), por outro lado, tem uma postura crítica ao fato de este tipo de avaliação ser uma aplicação de métodos tradicionais, só que, neste caso, a partir de múltiplas fontes, sem relação com objetivos estratégicos ou fatos determinados, e com base apenas no passado e no desempenho individual, com alta carga de subjetividade, que pode ser contestada, e sem previsão de planos de desenvolvimento para o futuro.

2.7.3 AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

Lucena (1992) explica que potencial do indivíduo são seus conhecimentos, aptidões e capacidades que ainda não foram desenvolvidos ou postos em ação.

Bergamini e Beraldo (1988) esclarecem que a avaliação de potencial consiste no diagnóstico dos traços de personalidade das pessoas, por meio de instrumentos que podem incluir testes psicológicos estruturais ou testes projetivos de personalidade, como, por exemplo: teste das pirâmides coloridas de Pfister; psicomiocinético de Myra y Lopes; teste de Rorschach; etc. Podem envolver, também, inventários de estilos, voltados principalmente à identificação dos estilos gerenciais. Entre estes, as autoras destacam: a identificação do tipo de liderança situacional, de Paul Hersey; o teste 3D, de Reddin; o LIFO, de Katcher e Atkins; o LEMO, de Cecília W. Bergamini; e outros.

Segundo as autoras, a avaliação do potencial do indivíduo não garante a precisão do diagnóstico de seu desempenho no futuro, pois as circunstâncias vindouras é que darão ou não

ao indivíduo a capacidade de utilizar, em suas atividades, todo o seu potencial. Afirmando, assim, que a avaliação de potencial não substitui de modo algum a avaliação de desempenho, pois a realização do potencial previsto deve ser posteriormente confirmada com instrumentos de avaliação de desempenho, que medirão os resultados e o desenvolvimento alcançado. Ressaltam, porém, que a avaliação de potencial é muito importante, pois sugere uma alocação mais adequada do indivíduo em atividades que melhor aproveitem sua personalidade ou estilo comportamental.

O Quadro 3, adaptado de Gramigna (2002), traz um resumo de alguns possíveis instrumentos para avaliação de potencial.

Métodos	Como se Processam	Vantagens	Desvantagens
TESTES ESPECÍFICOS DE MAPEAMENTO DE POTENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos específicos, desenvolvidos e testados em laboratórios, que permitem indicar tendências pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidade, quando validadas por pesquisa, em amostra significativa. Avaliação realizada por pessoas treinadas para tal. Tempo relativamente curto. 	<ul style="list-style-type: none"> O custo é relativamente alto. Não permitem a observação da pessoa em ação, podendo haver manipulação pelo avaliado. Não são possíveis adaptações às especificidades das empresas.
AValiação PRESENCIAL, POR MEIO DE SITUAÇÕES-TESTES QUE SIMULAM A REALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> Participação de grupos de colaboradores em <i>workshop</i> ou seminários que oferecem atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano empresarial. As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidade. Especificidade e adaptação à empresa. Avaliação com base competências, realizada por especialistas. Observa as pessoas em ação, favorecendo a objetividade. Método comparativo. Feedback imediato. 	<ul style="list-style-type: none"> Tem custo relativamente alto. Exige especialistas em facilitação de grupos. Exige infra-estrutura para o desenvolvimento das ações.
ENTREVISTAS PESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista individual de avaliação realizada por especialista, com o objetivo de mapear potenciais, e por meio de roteiros preestabelecidos com base em perfis de competências desejáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Contato direto com os colaboradores. Avaliação por especialistas. Auxílio a compreensão de como as pessoas reagem em situações específicas. Entrevistas direcionadas de acordo com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Demandam tempo. São dispendiosas O resultado depende da imparcialidade e maturidade do avaliador.
AUTO-AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Por meio de instrumento próprio de pesquisa, as pessoas se auto-avaliam. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapidez de resposta. Custo baixo 	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta subjetividade. Retrata somente a percepção do avaliado.
AValiação DE DESEMPENHO TRADICIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo de avaliação em que o gestor e o colaborador analisam e chegam a um consenso sobre desempenho, metas e padrões. 	<ul style="list-style-type: none"> Clima de confiança entre as partes. Feedback. Tempo relativamente curto. Custo baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de parcialidade se houver conflitos entre as partes É baseada em impressões. Retrata a visão restrita ao gerente. O processo pode tornar-se frustrante para ambas as partes.
OBSERVAÇÃO NO POSTO DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> Observação do colaborador no exercício das suas funções e posterior avaliação pelo gerente, instrutor ou cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetividade. Simplicidade. Custo baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> Consome muito tempo. Depende da maturidade do observador. Causa stress no avaliado.

Quadro 3. Comparação entre os métodos de identificação de potencial. Fonte: Gramigna (2002, p. 47).

2.7.4 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Fleury (in FLEURY et al., 2002) apresenta diferentes visões sobre o tema “competências”. Segundo a autora, em uma perspectiva fortemente presente na literatura norte-americana, competência é um conjunto de “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes” (o “CHA”) que, unidos, provocam uma alta *performance*, ou seja, é um estoque de recursos que o indivíduo detém e o fato de possuir estes recursos implica que o indivíduo terá desempenho superior. Em outra linha, mais presente na escola européia (principalmente francesa e inglesa), os conceitos procuram ir além deste conceito de qualificação ou estoque, observando a competência como estes *inputs* “mobilizados”, contribuindo para a construção de uma abordagem na qual a autora define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY in FLEURY et al., 2002, p. 55). Considerando estas linhas distintas, é possível encontrar enfoques diferentes para a avaliação de competências.

Gramigna (2002), por exemplo, segue o modelo em que as competências são um composto de: “conhecimentos” específicos ou essenciais (inclusive técnico) para a realização de cada trabalho; “habilidades”, ou seja, a utilização dos conhecimentos de forma adequada (se não resultam em benefícios, os cursos, as leituras e as informações não têm utilidade); e “atitudes” agregadas à ação cotidiana, como: sensibilidade interpessoal, energia, iniciativa, disponibilidade para ouvir, tenacidade, flexibilidade e outras. Desta maneira, avaliar competências, implica em avaliar as atitudes em conjunto com os conhecimentos e habilidades. Neste enfoque, a autora aponta como instrumento ideal, para a avaliação de competências, a avaliação 360 graus, ressaltando que, no instrumento avaliativo, devem ser incluídos apenas indicadores de desempenho passíveis de mensuração no cotidiano

empresarial, excluindo os que dependem de observação direta na função e na convivência diária, tais como: atendimento a prazos, ética e comprometimento com resultados. Não há, portanto, neste caso, a proposição de uma metodologia própria para a avaliação de competências.

Dutra (2002), também entendendo a competência no sentido de insumos mobilizados para agregar valor, relaciona as competências aos conceitos de “entrega” e “padrão de complexidade”. Segundo o autor, como as pessoas articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental de diferentes formas, elas podem entregar o que a organização espera ou necessita realizando tarefas completamente diferentes. Afirma, então, que, ao se olhar as pessoas pelo que elas entregam à organização, tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar seu desenvolvimento e para estabelecer recompensas, do que quando enxergadas simplesmente pelas tarefas que realizam. O autor acredita que, formalizando este conceito de “entrega” para efetuar a avaliação, pode-se evitar distorções como as que fazem com que uma pessoa que resolve eficientemente os problemas (realizando várias tarefas) seja mais bem avaliada do que uma pessoa que simplesmente não deixa os problemas acontecerem.

O autor acrescenta que as entregas das pessoas, por sua vez, são feitas em níveis diferentes de “complexidade”. Este outro conceito é defendido pelo autor como mais adequado para avaliar o nível de agregação de valor das pessoas ao negócio do que o conceito de “cargo”. Segundo ele, com base na complexidade é possível avaliar o desenvolvimento da pessoa e estabelecer uma remuneração mais justa para pessoas que assumam responsabilidades e atribuições de maior complexidade.

Com base nestes dois conceitos, o autor apresenta um modelo para a avaliação de competências. Na explicação do modelo apresentada a seguir, todos os conceitos são os expostos por Dutra (2002), no que ele chama de “sistema de gestão de desenvolvimento”. No

modelo proposto, as entregas efetuadas pelos indivíduos (e não os *inputs* componentes do “CHA”) é que são avaliados, dentro dos níveis de complexidade.

Primeiro são definidas as atribuições e responsabilidades para os diversos níveis de complexidade de cada carreira. Também são estabelecidos os requisitos de acesso, para que as pessoas possam encarar com tranquilidade as exigências de complexidade. A Figura 8, a seguir, mostra um exemplo de níveis de complexidade de uma carreira da área de tecnologia (T₁ a T₆) de uma empresa que atua na geração e implementação de soluções técnicas no setor de eletrônica profissional.

Atribuições e Responsabilidades		Requisitos de acesso
T₁	<p>Utilização de dados e informações</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Consulta, coleta e armazena dados em sistemas de informações ou documentos próprios. <p>Trabalho em equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes de trabalho em que participa. <p>Transferência e Absorção de Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Apresenta preocupação contínua com o autodesenvolvimento. <p>Resolução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ●●● 	<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2º grau técnico completo <p>Experiência</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Estágio para profissionais recém-formados em curso de 2º grau técnico <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Conhecimento de técnicas de redação ●●●
...	●●●	●●●
T₆	<p>Utilização de dados e informações</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Analisa tendências e cenários nos quais a organização está inserida, visando à identificação/avaliação de riscos, ameaças e oportunidades no contexto técnico para a empresa toda e implementa ações / recomenda encaminhamentos necessários. <p>Trabalho em equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Garante as condições para o crescente entusiasmo e comprometimento das equipes em torno dos objetivos dos projetos sob sua responsabilidade. ➢ Incentiva as equipes do projeto sob sua responsabilidade a inovar, aceitando possíveis erros e tomando medidas para que eles não se repitam <p>Transferência e Absorção de Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Identifica tendências de mudança no ambiente técnico, respondendo por sua absorção dentro da empresa. ➢ Responde pela disseminação do conhecimento tecnológico da empresa no âmbito internacional. <p>Resolução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Suas ações resultam da complexa articulação de informações desconexas e multidisciplinares. ●●● 	<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Curso superior completo relacionado a sua área de atuação <p>Desejável</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Doutorado sua área de atuação <p>Experiência</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 12 anos de experiência, sendo 4 anos em coordenação de projetos de média complexidade <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Conhecimento de políticas de ciência e tecnologia ●●● <p>Reconhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Referência técnica na área, tendo representado a empresa e/ou país em conferência, fóruns e negociações internacionais.

Figura 8. Níveis de complexidade de uma carreira da área de tecnologia. Fonte: Dutra (2002, p. 140).

Para avaliar uma pessoa, escolhe-se um nível de complexidade e identifica-se em que graduação encontra-se a pessoa em relação às competências e aos requisitos esperados, de acordo com a seguinte escala: NA (não atende), quando pessoa não entrega a competência; D

(em desenvolvimento), quando a pessoa não atende totalmente ao que é esperado na competência; A (atende), quando a pessoa entrega a competência; S (supera), quando a pessoa entrega a competência com um grau de complexidade acima do seu. Para cada um desses graus, é atribuída uma pontuação: 0 (NA), 1 (D), 2 (A) ou 3 (S). A Figura 9, a seguir, mostra um exemplo da classificação de uma pessoa no nível IV na carreira de tecnologia de uma outra empresa (de telecomunicações), com nove atribuições e cinco requisitos de acesso.

Competência	Atribuições e responsabilidades	NA	D	A	S
Visão do negócio	1. Executa atividades de apoio à operação que exigem aplicação de conhecimento técnico, sob supervisão.	0	1✓	2	3
Domínio tarefa/processo	2. Domina a execução de atividades que requerem aplicação de conhecimento técnico específico, com autonomia	0	1✓	2	3
Foco no cliente	3. Troca informações e experiências, nas equipes das atividades com as quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as possíveis tendências do mercado e da empresa	0	1	2	3✓
Orientação resultados	4. É orientado por resultados na execução de atividades que requerem uso de conhecimentos técnicos específicos	0✓	1	2	3
Inovação	5. Identifica a melhor solução para problemas designados às equipes de trabalho	0	1	2✓	3
	6. Desenvolve alternativas técnicas visando à manutenção e ao aprimoramento de padrões, garantindo que as operações de sua área desenvolvam-se em conformidade com o estabelecido	0	1	2✓	3
...
Média = (0 + 3 + 6 + 6) / 9 atribuições = 1,66		0	3	6	6

Requisitos de acesso		NA	D	A	S
Formação	Técnico na área	0	1	2✓	3
Experiência	3 anos	0	1✓	2	3
Conhecimentos	Inglês Intermediário	0	1✓	2	3
	Word básico	0✓	1	2	3
	Excel básico	0	1	2✓	3
Média = (0 + 2 + 4 + 0) / 5 requisitos = 1,2		0	2	4	0

Figura 9. Avaliação de uma pessoa em entregas e requisitos de acesso. Fonte: Dutra (2002, p. 144).

Por fim, classifica-se o indivíduo em um gráfico chamado “matriz de endereçamento”. Com base nesta matriz, é possível perceber se a pessoa precisa de ações de desenvolvimento ou se está pronta para ser convidada ou propor sua elevação para outro nível

de complexidade. A Figura 10, a seguir, mostra o posicionamento de várias pessoas em uma matriz de endereçamento, com destaque para a pessoa avaliada no exemplo anterior. Nesta adaptação, os quadrantes da matriz são identificados pelo formato “X/Y”, em que “X” são as entregas e “Y” os requisitos de acesso. A pessoa destacada, por exemplo, está no quadrante A/D, ou seja, Atende na entrega e está em Desenvolvimento nos requisitos.

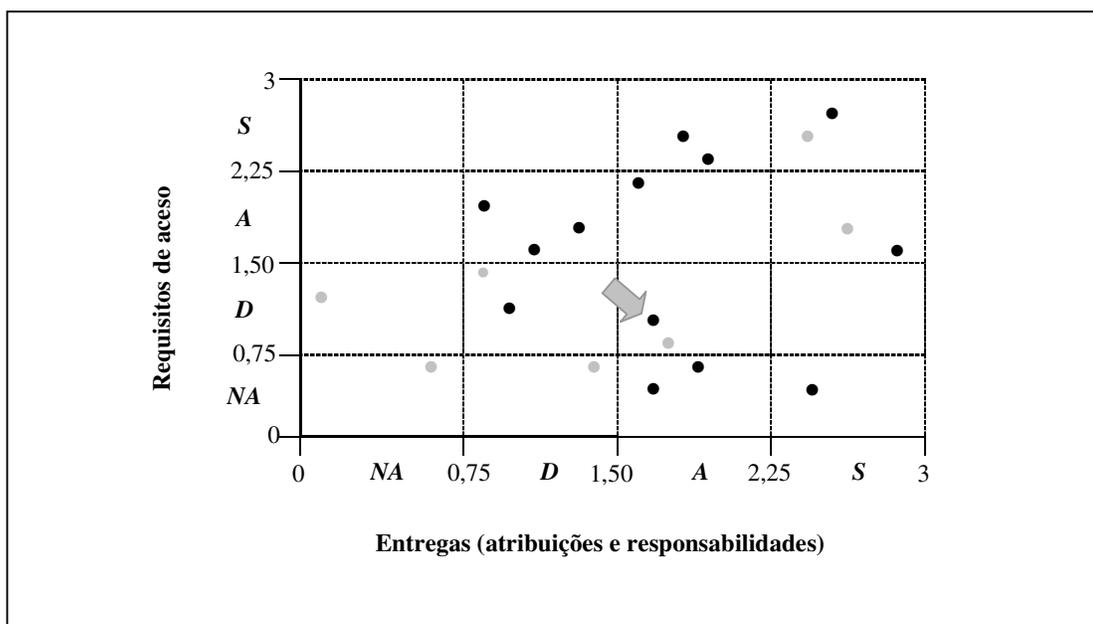


Figura 10. Posicionamento das pessoas da equipe na matriz de endereçamento. Fonte: Dutra (2002, p. 148).

Após a avaliação, o processo conclui-se com o planejamento e execução de ações de desenvolvimento com foco em competências ou de processos sucessórios. O autor elenca possíveis encaminhamentos e decisões sobre a equipe, após o enquadramento das pessoas na matriz de endereçamento. Para o autor, pessoas do quadrante S/S devem ser pensadas para promoção e/ou para desafios maiores e devem ser administradas em níveis superiores de faixa salarial. Pessoas dos quadrantes A/S ou S/A estão próximas da superação e devem receber atenção por apresentarem rápido desenvolvimento e devem ser alocadas pelo menos nos níveis intermediários de faixa salarial. Pessoas no quadrante A/A estão dentro das expectativas e devem sofrer ações para manutenção da entrega, ou de desenvolvimento caso

sejam estes seus planos ou os da empresa. Pessoas nos quadrantes D/A ou D/S devem receber prioridade no desenvolvimento das competências, uma vez que atendem ou superam os requisitos. Pessoas nos quadrantes A/D ou S/D devem receber prioridade no desenvolvimento dos requisitos, uma vez que atendem ou superam na entrega. Pessoas nos quadrantes NA/A e NA/S têm todos os requisitos para entregar e não entregam, possivelmente por estarem desmotivadas para o trabalho. Nestes casos uma mudança de trabalho ou chefia, uma movimentação, ou até mesmo uma orientação profissional para dificuldades de relacionamento, pode resolver o problema, dependendo da causa. Pessoas nos quadrantes S/NA ou A/NA entregam mesmo sem possuir os requisitos, possivelmente devido ao conhecimento profundo dos processos ou tecnologias com as quais trabalham, e estão sob sério risco, caso estas variáveis sofram modificação. Pessoas nos quadrantes NA/D ou D/NA devem receber especial atenção para desenvolvimento, pois têm carência em todas as dimensões. Podem ser pessoas recém-promovidas ou contratadas e devem ser analisadas caso a caso. Pessoas nos quadrantes NA/NA também devem ser analisadas caso a caso e receberem atenção no seu desenvolvimento.

2.8 OS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO E AS DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO

A grande diversidade de métodos de avaliação observados neste estudo leva à indagação de qual método é o mais adequado. Bergamini e Beraldo (1988) esclarecem que é preciso examinar as razões e objetivos que guiam o interesse da organização ao estabelecer um processo de avaliação de desempenho, para que se viva o processo em sua plenitude. De acordo com as autoras, se por um lado os métodos tradicionais podem ser evitados de subjetividade e eventualmente favorecem o aparecimento de disfunções de avaliação, por outro, a busca incessante da subjetividade burocratiza o processo, e torna-se infrutífera, uma

vez que a subjetividade é inerente ao indivíduo, por ser resultado de toda sua história, sua vivência, enfim, de seus conteúdos psicológicos próprios e específicos. No entanto, conforme se depreende da compreensão dos autores a seguir, modelos de avaliação mais modernos, se empregados para fins específicos, trazem recursos que podem minimizar as dificuldades intrínsecas aos aspectos de subjetividade nas relações interpessoais e fornecem subsídios mais efetivos para a avaliação do desempenho.

Dutra (2002) afirma que o desempenho humano é composto de três dimensões que interagem entre si e devem ser avaliadas de forma diferente. São elas: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Segundo o autor, as ferramentas e os processos para avaliar cada uma destas dimensões devem ser separados. Além disso, os desdobramentos dos resultados de cada método são distintos, nas conseqüências que geram em termos de remuneração fixa e variável, de ajustes comportamentais ou de reposicionamento na carreira.

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002), também destacam a necessidade de situar e distinguir diferentes tipos de avaliação, conforme seus objetivos e sua natureza. Apresentam, assim, as dimensões comportamental e de desenvolvimento, sendo que o esforço é tratado em uma linha de “realização de metas e resultados” e é trazido à tona, ainda, o foco no potencial. Apontam como tendência a “utilização de diversas ferramentas de avaliação, cada qual muito bem definida, quanto ao foco e aos resultados pretendidos.” (HIPÓLITO; REIS in FLEURY et al., 2002, p. 83). Os tipos de avaliação apresentados a seguir têm por base a sistematização recomendada por estes dois autores.

2.8.1 FOCO NA AFERIÇÃO DE POTENCIAL

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) informam que este tipo de avaliação serve para predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de

trabalho e propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.

Bergamini e Beraldo (1988) destacam a utilização deste tipo de avaliação na fase de seleção de pessoal e afirmam sua utilidade para ajudar escolher, para a posição a ser ocupada, um indivíduo com características nem inferiores, nem superiores às desejadas. Apresenta como exemplo a alocação, em tarefas rotineiras, de pessoas com alto potencial de inteligência. É ruim para a organização, que desperdiça um potencial valioso, e para o indivíduo, que se torna inquieto, e parte em busca de novas posições que aproveitem melhor seu potencial.

Quanto aos instrumentos empregados, Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) explicam que este tipo de avaliação utiliza intensamente simulações e pode ocorrer em *assessment centers*, onde o profissional é avaliado em dimensões como comunicação oral, capacidade de decisão, iniciativa etc. Afirmam ainda que podem ser utilizados modelos para identificação de pessoas com alto potencial, com base em capacidades cognitivas.

Outros instrumentos a serem usados neste tipo de avaliação seriam dos tipos citados por Bergamini e Beraldo (1988) e já apresentados neste estudo, como os testes psicológicos estruturais ou projetivos de personalidade e os inventários de estilos.

Como já visto anteriormente, Gramigna (2002) apresenta outros métodos possíveis, cujas vantagens e desvantagens podem ser observadas no Quadro 3 (p. 42).

2.8.2 FOCO NA ANÁLISE COMPORTAMENTAL

Segundo Hipólito e Reis (in FLEURY et al.: 2002) o objetivo da análise comportamental é alinhar os comportamentos dos indivíduos observáveis à missão e aos valores da organização, por meio de *feedbacks* relativos a alguns comportamentos observáveis. Afirmam que este tipo de avaliação promove autoconhecimento e contribui para

a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, de modo a estimular a adoção de comportamentos considerados importantes para a organização. Exemplos de comportamento dados pelos autores são: “comunicar à equipe os objetivos da companhia, fornecer *feedbacks* sistemáticos aos membros de sua equipe, certificar-se de que as necessidades dos clientes estão sendo efetivamente atendidas, entre outros”. (HIPÓLITO; REIS in FLEURY et al., 2002, p. 77).

Segundo Dutra (2002), o comportamento de uma pessoa pode afetar ou não seu desenvolvimento e esforço, mas com certeza afetará o ambiente organizacional e o esforço das outras pessoas. Este tipo de avaliação teria, portanto, como resultado pretendido, a atuação sobre o comportamento, entendido nesta dimensão de afetar ou não as outras pessoas. O autor também destaca que, devido ao caráter subjetivo da avaliação e às diferenças individuais, a avaliação do comportamento **não deva ser associada a qualquer espécie de remuneração**. Recomenda, para a verificação do comportamento, o uso da avaliação 360°, pois a existência de múltiplas fontes tende a reduzir a subjetividade e a ampliar a aceitação do avaliado ao processo, ao perceber a existência de um conjunto de opiniões globais sobre seu comportamento.

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) também apontam, neste caso, a utilização de questionários de auto-avaliação e de avaliação por múltiplas fontes, ou seja, a avaliação 360 graus.

2.8.3 FOCO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002, p. 76) afirmam que a avaliação com foco em desenvolvimento profissional tem por objetivo “observar o grau de desenvolvimento e

maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira”.

Dutra (2002) propõe a utilização deste tipo de avaliação para a averiguação do enquadramento do indivíduo no nível de complexidade esperado. A partir desta verificação, pode-se, nos casos em que as entregas ou requisitos são superados, decidir por propor a elevação das atribuições e responsabilidades da pessoa a um nível de complexidade maior, e propor o desenvolvimento do que for necessário para este fim. Em caso da verificação de requisitos de acesso aquém do esperado para a complexidade atual do indivíduo, pode-se efetuar ações de desenvolvimento dos requisitos. Se isto ocorre com as entregas, é possível propor ações de ajuste comportamental ou, ainda, movimentações para outra lotação departamental e/ou em níveis de complexidade semelhantes em carreiras distintas.

O autor afirma que a capacidade de lidar com situações mais complexas é um patrimônio da própria pessoa, que irá levá-lo para onde for, ou seja, uma vez atingida a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, as pessoas não retrocedem. Por isso, defende remunerar o desenvolvimento com **remuneração fixa**. Acredita, assim, que as pessoas avaliadas com nível “supera”, por exemplo, sejam pensadas em termos de remuneração maior. Informa ainda que, como cada nível de complexidade contém várias competências, o aumento salarial com base em vários destes níveis é mais confiável que a elevação por meio da observação de uma única competência.

Hipólito (2006) propõe toda uma administração salarial de remuneração fixa pelo sistema de níveis de complexidade, em que, dentro de cada nível, existem faixas salariais nas quais os indivíduos vão sendo enquadrados, dependendo da sua capacidade de experiência e maturidade. Os aumentos na mesma faixa devem estar alinhados à capacidade das pessoas assumirem níveis mais altos de complexidade. O autor acredita que, se o sistema for bem administrado, reduz-se a possibilidade de ocorrência de “saltos” nos salários quando o

funcionário é promovido, pois os candidatos naturais à evolução vertical são justamente aqueles que já estão em um nível mais elevado de faixa salarial em sua posição atual.

Dutra (2002) recomenda, neste caso, a avaliação das pessoas nas competências descritas nas escalas de complexidade, na qual é atribuída à pessoa uma graduação que vai de “não atende” a “supera” para as entregas e para os requisitos de acesso, com posterior enquadramento na matriz de endereçamento. O autor propõe que esta avaliação seja feita pela própria pessoa e por sua chefia imediata, com o acompanhamento do superior hierárquico do chefe do avaliado.

Em pesquisa realizada entre os anos 90 e 2000, Dutra (2004) implantou o sistema competências com base em níveis de complexidade em uma grande empresa do setor petroquímico, gerada a partir da fusão de cinco empresas distintas. Este estudo, segundo o autor, permitiu legitimar o modelo nos seguintes aspectos: caracterização e fortalecimento das competências identificadas e dos níveis de complexidade possíveis; redução da subjetividade na determinação dos níveis; criação de novas categorias de competências; comprometimento da comunidade, ao definir parâmetros e estabelecer ações de desenvolvimento; e capacidade de avaliar objetivamente distorções na remuneração fixa.

2.8.4 FOCO NA REALIZAÇÃO DE METAS E RESULTADOS

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002, p. 76) afirmam que este tipo de avaliação visa “orientar o desempenho para metas e objetivos da organização e permite aferir, quantitativamente, o *gap* entre os resultados individuais/grupais esperados e os resultados efetivamente alcançados”. Destacam como *outputs* esperados do processo ainda a possibilidade de identificar obstáculos à realização das ações individuais e grupais desejadas, e o

conseqüente planejamento de medidas para superá-los, bem como identificação de necessidades de qualificação dos profissionais ou de revisão das configurações das equipes.

Pontes (1999) observa que a avaliação de metas e resultados permite, além do apontamento da existência de possíveis problemas, em caso de alcance de resultados inferiores ao esperado, também o estabelecimento de um momento formal para se fornecer *feedback* positivo e reforçador, além de subsidiar a identificação de funcionários a serem possivelmente promovidos, em razão do seu constante bom desempenho.

Dutra (2002) acredita que o mecanismo de **remuneração variável** deve estar relacionado ao cumprimento de metas e resultados, uma vez que, diferentemente do desenvolvimento, o esforço é fruto de contingências que podem ou não se repetir. Portanto a remuneração também deve variar em função destas contingências.

Pontes (1999) ressalva que a remuneração variável associada aos resultados deve levar em conta, antes, o atingimento dos resultados pela empresa e pelas equipes, para, só então, haver a distribuição às pessoas. Isto para que o espírito de equipe impere acima dos interesses individuais.

Kaplan e Norton (1997), embora enxerguem a importância da motivação pessoal extrínseca oriunda da remuneração, recomendam que os modelos de remuneração variável com base no atingimento de metas, resultados e indicadores bem definidos sejam implementados com cautela, e que a vinculação das metas individuais às estratégicas, propiciada pelo BSC, seja ela, em si, aproveitada como um instrumento de motivação intrínseca, pois permite que cada pessoa perceba a contribuição de seu trabalho para o resultado final da instituição. Observam, entretanto que, se uma empresa utiliza um sistema de *balanced scorecard* e concede remuneração de incentivos (variável), esta acabará por ter de ser migrada para o modelo de derivação de medidas do *scorecard*, sob o risco de os gerentes ficarem num dilema entre os objetivos de curto prazo e as medidas estratégicas do BSC.

Pontes (1999) recomenda, para este foco, a avaliação por objetivos, com a utilização de fichas de estabelecimento de objetivos individuais, com datas limites e padrões de desempenho. Para as equipes, propõe a inclusão de indicadores observáveis ou calculáveis, como por exemplo: índice de participação de matérias-primas (para uma unidade industrial), índice de absenteísmo (unidade de RH), eficiência financeira da terceirização (unidade de administração), margem de venda (unidade comercial). Na época da avaliação, é verificado o grau de atingimento aos padrões estabelecidos. Lembra que o processo deve ser participativo, no qual a possibilidade de um funcionário atingir um objetivo deve influenciar também no planejamento dos objetivos departamentais ou institucionais.

Kaplan e Norton (1997) informam que os programas de gerenciamento por objetivos devem estar vinculados ao *balanced scorecard*, e os indivíduos e equipes devem traduzir os objetivos estratégicos de nível mais alto em objetivos pessoais e de grupo. Neste caso, o modelo de desempenho de alto-nível refletido no *scorecard* passa a ser o ponto de partida para um processo em cascata que transporta as medidas aos níveis organizacionais mais baixos. Unidades e níveis organizacionais diferentes são chamados a propor objetivos para as diferentes perspectivas do BSC.

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) argumentam que o uso de instrumentos de avaliação como os baseados no *balanced scorecard* ajudam a minimizar o foco excessivo em objetivos de curto prazo.

2.9 O FEEDBACK E O TREINAMENTO NA AVALIACAO

Bergamini e Beraldo (1988) sustentam que o sucesso de um programa de avaliação de desempenho está ligado menos ao instrumental utilizado do que a uma atitude adequada frente ao processo, por parte de avaliados e avaliadores. A sensibilização do contexto organizacional

para trabalhar com a avaliação de desempenho tem por objetivo abrir um espaço para reflexão, troca de idéias e aprendizagem das pessoas. As autoras defendem, então, a importância de se fornecer, além de campanhas de divulgação em geral, também treinamento aos avaliadores, que inclui aspectos cognitivos, como as características dos métodos avaliativos em geral e do instrumento escolhido, em particular, além de aspectos comportamentais, que informam aos avaliadores todos os conceitos psicossociais envolvidos no ato de avaliar, com possível desenvolvimento de algumas características de personalidade que precisem ser mais bem trabalhadas, em funções de identificação eficientes de padrões comportamentais. Segundo as autoras, tal treinamento deve ser contínuo e sistemático e, ainda, ser fornecido por profissionais com forte conhecimento não só nos possíveis modelos adotados, mas também especialistas em orientação de comportamento e emoções humanas, uma vez que treinamento envolve questões como o *feedback*, as atitudes e a troca entre as pessoas, no escopo do processo avaliativo.

De acordo com Souza et al. (2007), o treinamento em avaliação de desempenho se insere em um contexto mais amplo de preparação dos gestores para atuarem em um sistema complexo de gestão do desempenho, no qual estão presentes as relações do processo avaliativo com o estabelecimento de objetivos e todo o restante do referencial estratégico envolvido, além das implicações e conseqüências possíveis da avaliação, em termos de treinamento e desenvolvimento geral das pessoas. Além disso, a preparação dos gestores também deve envolver aspectos comportamentais, uma vez que o desempenho humano deriva tanto das relações de trabalho quanto das relações humanas. Neste sentido, aparece em destaque a necessidade de preparação para um diálogo produtivo, que permite que o controle seja substituído pelo envolvimento. Os autores se valem da metáfora do sociólogo norte-americano Erving Goffman, de que o diálogo se processa como uma peça de teatro, no qual o emissor apresenta ao receptor apenas o que interessa, ou o que é possível apresentar, enquanto

todas as suas emoções, motivações, distorções, convicções e incertezas, que contribuíram para montar tudo que está sendo apresentado, ficam ocultas nos bastidores da mente. Por outro lado, o receptor também percebe a comunicação fornecida através de um conjunto de lentes e filtros particulares. A necessidade de percepção de todas estas variáveis por parte dos envolvidos no processo, portanto, ressalta a importância do desenvolvimento da competência interpessoal de dar e receber *feedback*, como consolidadora do adequado gerenciamento das contribuições humanas. Ao identificar situações em que a avaliação 360° ganha força, os autores apresentam a possibilidade de todas as pessoas da organização poderem ser desenvolvidas para efetuar a avaliação, compreendendo que o diálogo envolve a necessidade de se lidar com as necessidades humanas e com as diferenças individuais.

Segundo Pontes (1999), o *feedback* contínuo e adequado constitui-se em fator central para o desempenho adequado da função gerencial. Fornecer um *feedback* consistente envolve a preocupação não com o passado, mas sim com as deficiências encontradas e com o desenvolvimento futuro, no qual devem estar envolvidas as necessidades individuais e os objetivos organizacionais. Receber o *feedback* também é importantíssimo para a pessoa, para que ela tenha noção do seu rendimento e do atendimento ou não das expectativas. Tem valor, também, para o indivíduo e para a organização, como forma de reconhecimento ou apontamento da legítima preocupação com suas diversas necessidades, de desenvolvimento ou pessoais. Segundo o autor, o processo de comunicação não é simples e envolve não apenas a comunicação oral ou escrita, mas também vários aspectos não verbais, como: a linguagem corporal; o ambiente físico do avaliado e do avaliador; os tempos, pausas e a velocidade da conversação travada; e o tom e a forma como as palavras são pronunciadas. A preocupação de avaliar adequadamente o desempenho passado com vistas a melhorar o desempenho futuro envolve, então, um conjunto de habilidades e técnicas que devem ser praticadas pelos avaliadores e avaliados, antes das entrevistas específicas. Entre as ações apontadas para o

entrevistador, antes da entrevista de *feedback*, encontram-se: verificar quais metas foram ou não atingidas pelo avaliado e identificar os pontos fortes e fracos; verificar se o próprio desempenho prejudicou de alguma forma o desempenho do avaliado; buscar pontos positivos; verificar o grau de delegação; observar o conhecimento, as habilidades e as atitudes do avaliado; pensar no futuro do funcionário na empresa; etc. Do lado do avaliado há necessidade de refletir sobre seu próprio desempenho e seu crescimento profissional. Embora o autor indique que a implantação de uma sistemática de *feedback* efetivo seja propiciado pelo método de avaliação por objetivos, todas as demais ações envolvidas indicam a necessidade de investimento de esforços organizacionais para um nivelamento adequado nesta competência.

Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) defendem a importância da capacitação tanto dos avaliadores quanto dos avaliados em cada um dos instrumentos utilizados e os focos de cada um deles, bem como as conseqüências que se espera com a utilização de cada um dos modelos empregados.

CAPÍTULO 3 - ESTUDO

3.1 METODOLOGIA

3.1.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa classifica-se quanto aos fins como sendo qualitativa e aplicada. De acordo com Moresi (2003), uma pesquisa “qualitativa” considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Uma pesquisa qualitativa é realizada quando se deseja identificar áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas; útil para determinar o que realmente é importante e por que. É o caso da presente investigação.

Quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como “documental”, “bibliográfica” e “de campo”. De acordo com Lakatos e Marconi (2003) a investigação documental é aquela realizada em documentos ou dados conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas. No presente estudo, foram analisados normas, regulamentos, boletins, manuais e resultados de pesquisas realizadas no TCU. Segundo as autoras, a pesquisa bibliográfica, é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema de pesquisa. Neste trabalho, foi realizado um apanhado geral dos trabalhos realizados e relevantes com o tema desta pesquisa, que está descrito no Referencial Teórico no Capítulo 2. Por fim, a pesquisa de campo constitui-se no levantamento de dados

no próprio local onde ocorrem e permite obter informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta. Os estudos de descrição de uma população e a correlação de variáveis são alguns dos enquadramentos deste tipo de pesquisa. Neste sentido, foi aplicado um questionário aos avaliadores de desempenho e foi realizada, ainda, uma correlação entre os vários dados dos sistemas de informação.

3.1.2 DADOS DE NORMAS E MANUAIS

Os documentos avaliados no Tribunal foram as Leis, Resoluções, Portarias da Presidência e Portarias de unidades que regulamentam o referencial estratégico, o modelo de gestão de pessoas, a remuneração e a avaliação de desempenho, a partir de dezembro de 2001. O ano foi escolhido como parâmetro por representar o início da apuração da avaliação de desempenho para fins de remuneração variável. É importante esclarecer que, no TCU, as diretrizes administrativas são estabelecidas por meio de normativos que seguem hierarquia que obedece à ordem formal: Constituição Federal, Leis, Resoluções, Acórdãos, Portarias da Presidência (ou simplesmente Portarias), Portarias das Unidades, Ordens de Serviço e outras. Toda a normatização necessária foi obtida na Biblioteca Ministro Rubens Rosa (TCU), em consultas a partir da leitura de Boletins do Tribunal.

Foi analisado, ainda, o Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais, versão de maio de 2007, gerado no TCU como fruto do projeto Atena. O Manual foi obtido com o Chefe do Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências (Seges), que foi, também o coordenador do Projeto Atena, Sr. Salvatore Palumbo. Este Manual contém os métodos para mapeamento de competências e potenciais no Tribunal, além de descrever mapeamentos de validação já realizados.

3.1.3 DADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO TCU

A Pesquisa de Clima Organizacional do TCU - 2007 também foi utilizada como base para levantamento de dados. Os documentos avaliados foram: o primeiro volume do “Relatório dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2007” e a “Tabela de Resultados por Unidade - TCU Geral”, presente no segundo volume do mesmo Relatório. Os documentos foram entregues pela coordenadora do projeto Atuar, Sra. Patrícia Luque Carreiro. Segundo esse Relatório, a referida pesquisa decorreu de um aprimoramento nas pesquisas anteriores, que tratavam basicamente de satisfação e bem-estar profissional e baseou-se nos preceitos preconizados na Política de Gestão de Pessoas (Resolução 187/2006) e nos critérios de excelência utilizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. A pesquisa foi aplicada a todos os servidores ativos e contou com um percentual de participação de 66%.

De acordo com o Relatório dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, a pesquisa foi dividida em 104 itens, distribuídos nos seguintes critérios: liderança (sistema de liderança e cultura da excelência); estratégias e planos (formulação das estratégias, desdobramento e operacionalização das estratégias, formulação do sistema e medição do desempenho); informação e conhecimento (gestão das informações da organização e gestão das informações comparativas); pessoas (sistemas de trabalho, qualidade de vida, educação e capacitação e satisfação e comprometimento); processos (gestão de processos finalísticos, de apoio, de suprimentos e financeiros e orçamentários) e; cidadãos e sociedade (interação com a sociedade). O questionário utilizado para a pesquisa foi respondido por meio eletrônico (*intranet*) e utilizou, de acordo com o relatório, uma escala Likert de seis pontos, que variaram de “Discordo Totalmente” (1 ponto) a “Concordo Totalmente” (6 pontos).

Ainda segundo o citado relatório, todas as questões continham afirmações consideradas como positivas para o Tribunal e, para cada questão respondida, foi calculado o total de Respostas Favoráveis (RF), que corresponde ao total de participantes que marcaram as pontuações 5 e 6. Estes pontos da escala foram escolhidos no TCU por representarem a convicção dos avaliados de que a afirmação analisada seja uma prática eficaz e com a qual eles concordam. Essa pesquisa também levantou um Índice de Satisfação global no TCU, com base em 38 questões específicas, relacionadas a este aspecto. Além disso, foi calculado, para 102 dos 104 itens da pesquisa, um Índice de Gestão (IG) para cada um, obtido de forma ponderada pela soma do produto do número de respostas em cada pontuação pelo peso da pontuação. O peso de cada pontuação p foi obtido pela fórmula $0,2 \times (p-1)$. Este índice pode ser utilizado para apuração mais sistemática das respostas, uma vez que, pelo índice RF, por exemplo, um total de 80% das respostas na pontuação 4 (próximo à média da escala) e 20% de respostas na pontuação 6 (“Concordo Totalmente”) tem a mesma contabilização de 80% de respostas na pontuação 1 (“Discordo Totalmente”) e 20% na pontuação 5 (próximo à média). Neste exemplo, o RF resultaria em 20% para ambos os casos, enquanto o IG seria 68% para o primeiro caso e 16% para o segundo. No presente estudo, optou-se pela utilização do índice de Resultados Favoráveis (RF) por que estes foram os considerados relevantes no Tribunal para identificação de ações necessárias e oportunidades de melhoria, conforme explicitado no Relatório da Pesquisa de Clima. Uma consulta aos IGs indicados nos “Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional do TCU – Geral”, reproduzidos no Anexo I, pode dirimir dúvidas em relação aos índices de favorabilidade eventualmente considerados no presente estudo.

3.1.4 DADOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A presente análise verificou, ainda, os dados dos sistemas informatizados utilizados para registro das pontuações de avaliação de desempenho do módulo de avaliação de desempenho para fins de aprovação em estágio probatório, do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (GRH), além de dados do Sistema de Avaliação de Desempenho (Sipad), que são utilizados para fins de cálculo da remuneração variável. Foram levantadas todas as notas de avaliação, bem como os avaliados e avaliadores, e foram efetuados cruzamentos diversos, com o objetivo de se identificar padrões que pudessem indicar a ocorrência de alguma situação de disfunção de avaliação prevista no Referencial Teórico. Quaisquer dados textuais foram excluídos do levantamento de modo a impedir a determinação dos indivíduos envolvidos. As totalizações, médias e demais cálculos efetuados foram gerados por meio de consultas à base de dados utilizando linguagem computacional específica (*Structured Query Language*) e recursos de planilha eletrônica. As consultas efetuadas e as tabulações de notas obtidas são apresentadas nos Anexos II e III.

3.1.5 DADOS DO QUESTIONÁRIO AOS AVALIADORES

Um questionário também foi apresentado aos avaliadores, com o objetivo de levantar opiniões sobre a avaliação de desempenho utilizada para fins de remuneração variável. Este Questionário aos Avaliadores, como foi chamado, foi montado utilizando-se os pontos sensíveis e nuances identificados no Referencial Teórico. Continha 25 questões, sendo 22 fechadas e 3 abertas. As questões foram validadas com 6 indivíduos que não fariam parte do

grupo final de respondentes, para verificar seu entendimento, e com, base no *feedback* recebido, foram realizados ajustes.

O instrumento previu, ainda, espaço para que os respondentes colocassem comentários sobre cada questão fechada. O objetivo destes comentários foi identificar possíveis entendimentos equivocados das questões. Com exceção de um único caso, os comentários indicaram um correto entendimento das afirmações colocadas. Por este motivo, não foram reproduzidos neste trabalho.

Para as questões fechadas, os respondentes poderiam escolher entre as respostas “A - Concordo Totalmente”, “B - Concordo”, “C - Discordo” e “D - Discordo Totalmente”. Por questão de compatibilidade com o índice de favorabilidade da Pesquisa de Clima, o presente levantamento agrupou os índices de concordância (os dois primeiros) e os de discordância (os dois últimos). Para fins de comparação com o IG da Pesquisa de Clima, pode-se atribuir peso a cada um dos fatores de concordância, com variação de 0,25 pontos em cada um deles, variando de 0 a 1.

O questionário teve como público-alvo os avaliadores de desempenho, conforme especificados na Resolução 146/2001. Os questionários foram aplicados de três formas: sempre que possível presencialmente; por vezes entregando uma cópia impressa ao avaliador e buscando posteriormente; ou enviando o questionário por *e-mail* e aguardando ou cobrando sua resposta. Para esta última opção, necessária, por exemplo, para atingir os avaliadores dos estados, foi gerada uma versão especial, com recursos de formulário do editor de texto utilizado no TCU (*Microsoft Word*), que também foi validada previamente quanto ao funcionamento. Foram enviados ou entregues 102 questionários, correspondentes ao total de avaliadores e foram respondidos 44. Utilizando a fórmula descrita em BARBETTA (1999), reproduzida no Anexo V, obtém-se uma margem de erro inferior a 10% em relação à

população total. Portanto, os percentuais aqui obtidos podem ser estendidos a todos os avaliadores do Tribunal com relativa segurança.

As respostas às questões abertas tiveram por finalidade exclusiva confirmar ou rejeitar as afirmações de objetividade ou subjetividade dos critérios avaliativos utilizados no Tribunal. Como as respostas das questões abertas validaram o citado nas questões fechadas, no tocante à subjetividade do método, foram refletidas somente como anexo, não sendo abordadas na análise dos dados. O “Questionário aos Avaliadores” aplicado é o constante do Anexo IV. A tabulação das respostas coletadas é apresentada no Anexo V.

3.2 LEVANTAMENTO DE DOCUMENTOS DO TRIBUNAL

3.2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Tribunal de Contas da União (TCU) é um órgão cuja atribuição, definida na Constituição Federal, é auxiliar ao Congresso Nacional na sua função de Controle Externo. O TCU é composto de nove ministros e tem jurisdição em todo o território nacional e quadro próprio de pessoal. A Constituição Federal estabelece que compete ao TCU, entre outras atribuições, fiscalizar a forma como o dinheiro e os bens da União são utilizados pelos administradores da administração direta e indireta, bem como apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessões de aposentadorias, reformas e pensões na esfera pública federal. Além disso, outras responsabilidades foram atribuídas legalmente ao TCU ao longo dos anos, como o caso do cálculo das cotas dos Fundos de Participação dos Estados e Municípios, bem como as previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal, na Lei de Licitações e Contratos e nas Leis de Diretrizes Orçamentárias anuais.

3.2.2 REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Para atender aos crescentes anseios da sociedade pela apuração da adequada utilização dos recursos públicos, o Tribunal instituiu um modelo de planejamento estratégico com base na metodologia do *balanced scorecard* (BSC). Este modelo resultou na atualização do Plano Estratégico (PET) do TCU para o quinquênio 2006-2010 (Portaria 2/2006), plano este que é utilizado para as definições relativas à estratégia, apresentadas a seguir.

O PET 2006-2010 foi elaborado, por um lado, a partir de análise do ambiente externo ao Tribunal, em que são constatadas demandas cada vez maiores por melhores serviços, pela redução da corrupção e por maior transparência, ética, profissionalismo e agilidade na administração pública, ao mesmo tempo em que se mostra limitada a capacidade do governo em atender estes requisitos. Neste sentido, também se observa o questionamento que a sociedade, com acesso cada vez maior à informação, vem fazendo acerca da relevância das instituições públicas, comparando seu resultado ao de outras organizações. Por outro lado, o Tribunal também observou o ambiente interno, e constatou a existência de pontos fortes como o capital intelectual, a autonomia e a capacidade de mudança, mas no qual também foram identificadas fraquezas, como o desconhecimento dos reais impactos da atuação do TCU, comumente tardia em relação ao ato administrativo, além do modelo formal e burocrático e a política de gestão de pessoas incompatível com o tipo de gestão pretendida.

O TCU identificou como competências organizacionais que distinguem a instituição e são fundamentais para o atingimento dos resultados: a orientação estratégica; a gestão do relacionamento com os agentes internos e externos; a gestão de pessoas; a tecnologia de controle externo; o domínio da informação; e a gestão dos processos de trabalho. Os valores significativos para o Tribunal são: a ética, a efetividade, a independência, a justiça e o profissionalismo. O Tribunal definiu como seu negócio o “controle externo da administração

pública e da gestão dos recursos públicos federais”, como sua missão “assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade” e como visão de futuro “ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública”.

Com base nos parâmetros mencionados e em macroprocessos que permitem uma visão lógica e estruturada do seu funcionamento interno, o Tribunal criou um mapa estratégico no qual estão presentes as seguintes perspectivas, adaptadas dos conceitos do BSC: resultados; processos internos; pessoas e inovação; e orçamento e logística. Dentro de cada perspectiva estão definidos os objetivos estratégicos e seus indicadores. Na perspectiva de pessoas e inovação, podem ser observados, entre outros, os seguintes objetivos estratégicos: “desenvolver competências gerenciais e profissionais”; “promover a motivação e o comprometimento”; e “desenvolver cultura orientada a resultados”.

A partir do Plano Estratégico, é gerado o Plano de Diretrizes do Tribunal para cada ano. Este plano estabelece os indicadores e as ações necessárias a serem tomadas pelas unidades para atingimento dos objetivos estratégicos. No Plano de Diretrizes são estabelecidos indicadores de manutenção para os objetivos estratégicos, e suas metas anuais. Com base nestas metas, são derivadas as metas mensais e trimestrais usadas para cálculo do “Resultado Institucional” do Tribunal. O percentual de atingimento destas metas é utilizado posteriormente como limitador para as médias das avaliações de desempenho dos servidores. Com base no Plano de Diretrizes, cada unidade do TCU define suas metas nos chamados Planos Diretores. Posteriormente, a unidade acompanha e avalia os resultados, promovendo ajustes necessários, quando for o caso¹.

¹ Fonte: Resolução 199/2006 e Portarias 101 e 135/2007.

Por exemplo, o Plano Estratégico 2006-2010 define quatro objetivos estratégicos na perspectiva de “processos internos”, entre eles: “reduzir o tempo de apreciação de processos” e “aperfeiçoar instrumentos de controle e processos de trabalho”. Destes quatro objetivos, foram derivadas várias iniciativas, sendo uma delas “disseminar e intensificar o uso de TI no âmbito do TCU”. Entre as ações desta iniciativa, encontra-se “aperfeiçoar e melhorar a integração das interfaces, a padronização e a usabilidade dos sistemas corporativos para melhor atender às necessidades dos usuários”. Decorrente deste Plano de Diretrizes, o Plano Diretor de Suporte e Desenvolvimento Estratégico para 2007 (Portaria-Segepres 2/2007), atribuiu esta iniciativa à Secretaria de Tecnologia da Informação (Setec), e autorizou também esta unidade a elaborar um Plano derivado. Tendo esta autorização, foi elaborado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação para o biênio 2007/2008 (PDTI 2007/2008 – Portaria-Setec 1/2007) que incluiu, como uma das medidas para implementação da citada iniciativa estratégica, a ação “promover a disseminação e a regulamentação do Sisdoc, e a migração dos documentos para essa ferramenta”. Um dos indicadores definidos para esta iniciativa no PDTI 2007/2008 foi o “nível de satisfação com integração e usabilidade das soluções de TI” e a meta desejada é seu incremento em 10% até o ano de 2008.

3.2.3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.

Para alcançar seus objetivos e metas, o TCU conta hoje com um quadro de servidores com aproximadamente 2360 pessoas em atividade. A maior parte está lotada no Distrito Federal, mas um grande número (29%) está distribuído nas capitais dos Estados². Os servidores do TCU podem estar lotados nos gabinetes das autoridades (Ministros, Auditores,

² Fonte: Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Membros do Ministério Público, Presidente e Vice-Presidente), na Secretaria de Controle Interno ou em outras três grandes áreas que agrupam as demais unidades do Tribunal: a Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), que engloba as unidades que exercem atividade típica de controle externo, por meio da instrução de processos de contas, fiscalização e outros, que são enviados para apreciação das autoridades; a Secretaria-Geral de Administração (Segedam) que inclui as unidades que normalmente executam serviços administrativos e; a Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), que agrupa as unidades tipicamente atuantes em estratégia, planejamento, assessoramento, tecnologia da informação e desenvolvimento e educação. A gestão de pessoas no Tribunal em geral, inclusive a relativa a desempenho, fica a cargo da Secretaria de Gestão de Pessoas, cabendo ao Instituto Sezerdello Corrêa (ISC) as ações de educação corporativa e desenvolvimento de competências³.

Em consonância com os objetivos estratégicos relativos à perspectiva de “pessoas e inovação” do mapa estratégico, entre os quais qual se inclui o “desenvolvimento das competências gerenciais e profissionais”, o Tribunal instituiu, em julho de 2003, o Projeto “Modelo de Gestão do Desenvolvimento de Pessoas por Competências – Projeto Atena”. Este projeto envolveu alguns gerentes e servidores do TCU e resultou na Política de Gestão de Pessoas do TCU (Resolução 187/2006), que afirma que a gestão de pessoas no TCU visa a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais.

A Política de Gestão de Pessoas estabelece também os conceitos em uso no Tribunal para a gestão de pessoas: “competência profissional”, que é “a capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir

³ Fonte: Resolução 199/2006.

responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional”; “espaço ocupacional”, entendido como o “contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores”; e “perfil profissional”, definido como o “conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor”.

A gestão de pessoas no TCU é, portanto, regida por princípios vinculados à gestão por competências, entendida como recursos mobilizados em uma entrega. Estes princípios são apresentados no Quadro 4 abaixo.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • As principais estratégias para o alcance da excelência em gestão de pessoas são a valorização das pessoas e o estímulo ao trabalho em equipe e à aprendizagem organizacional. • A promoção do bem-estar físico, psíquico e social dos servidores e do clima organizacional favorável ao desempenho é considerada prioritária em todas as ações relativas a gestão de pessoas. • Os espaços ocupacionais do Tribunal são definidos e atualizados de modo a enriquecer as possibilidades de atuação dos servidores e a favorecer o desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais. • Todo servidor é informado das responsabilidades e dos perfis profissionais inerentes ao espaço ocupacional em que estiver inserido ou pelo qual demonstrar interesse, a fim de melhor orientar seu desempenho e desenvolvimento profissionais. • Todo servidor tem acesso a serviços de identificação de perfis profissionais, de consultoria para o autodesenvolvimento e de orientação quanto a direitos e deveres funcionais, os quais lhe proporcionarão informações para, em conjunto com seu gerente, orientar e melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissionais. • Todo servidor tem acesso a informações e decisões que afetem diretamente a sua vida funcional. • As competências profissionais dos servidores podem ser identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências. • As oportunidades de desenvolvimento de competências são oferecidas a todos os servidores, prioritariamente de acordo com as metas de competência estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento. • As pessoas são estimuladas a produzir, a compartilhar e a disseminar conhecimentos relevantes para seu desenvolvimento profissional e para a atuação do Tribunal. • A seleção de novos servidores é feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais. • A seleção interna de servidores para atuar em determinado espaço ocupacional é feita com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo (opcional para escolha de gerentes). • A movimentação interna de servidores considera o perfil profissional do servidor a ser movimentado e o perfil requerido para o espaço ocupacional de destino, bem como o impacto dessa movimentação na oferta de competências críticas para o funcionamento das unidades de origem e de destino. • Todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado recebe o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho e adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa. • São reconhecidos publicamente os servidores bem-sucedidos no desenvolvimento de suas competências e aqueles que, individualmente ou em equipes, oferecerem contribuições importantes às suas unidades e à instituição. • Os critérios de acesso às oportunidades de desenvolvimento, de movimentação e de seleção interna, inclusive para funções comissionadas, consideram o reconhecimento institucional. • O servidor em situação de inadaptção funcional conta com apoio institucional para superar a dificuldade apresentada com base no diagnóstico das causas da inadaptção. • As práticas de gestão de pessoas visam a transparência, eficiência, eficácia e melhoria contínua. • A prestação de serviços de pessoal busca a constante automação dos processos de trabalho. |
|--|

Quadro 4. Princípios da gestão de pessoas no TCU. Fonte: Resolução 187/2006.

Como fruto do Projeto Atena, foi gerado ainda o Manual de Mapeamento dos Perfis Profissionais dos servidores. Neste modelo, o perfil do servidor é visto segundo quatro

dimensões principais: as “demandas da instituição”, consideradas suas necessidades estratégicas; as “expectativas pessoais” em relação ao seu desenvolvimento profissional; as “competências”; e o “potencial”, que é a capacidade aparente de entrega do servidor, com base em suas características pessoais.

Esse manual descreveu, ainda, as características dos três tipos de competências descritos na Política de Gestão de Pessoas (“pessoais”, “liderança e gestão” e “técnicas”). Além disso, apresentou a vinculação estratégica destes tipos de competência, informando que as duas primeiras derivam do primeiro nível da estratégia (missão e perspectiva de resultados) e a última do segundo nível (outras perspectivas). O foco, a aplicabilidade, e a função destas competências estão apresentadas no Quadro 5 abaixo.

Tipo	Foco	Aplicabilidade.	Função
Pessoais	Comportamental	Iguais para todos os servidores (não gestores).	Requeridas como meio de sustentação dos níveis de desempenho.
Liderança e Gestão	Comportamental	Iguais para todos os gestores. Níveis requeridos diferentes por espaço ocupacional.	Requeridas ao exercício da função gerencial.
Técnicas	Na entrega	Aplicadas a todos os servidores e gestores. Diferentes por espaço ocupacional técnico.	Requeridas à atuação técnica por área funcional ou processo de trabalho.

Quadro 5. Tipos de competências do TCU. Fonte: Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais.

As “competências pessoais” estabelecidas no TCU são: orientação a resultados; construção de relacionamentos; análise e resolução de problemas; diálogo; aprendizagem contínua; e tratamento da informação. As “competências gerenciais” são: gestão por resultados; engajamento; orientação estratégica; desenvolvimento da cultura organizacional; gestão da motivação; desenvolvimento de pessoas e da equipe; e construção de relacionamentos. As “competências técnicas” são específicas por espaço ocupacional e foram levantadas nas unidades técnicas.

Dentro de cada competência, estão definidas dimensões como, por exemplo, o foco no cliente, a capacidade de execução e a visão sistêmica, para a competência “orientação a resultados”. Em cada dimensão, a pessoa pode ser enquadrada nos seguintes níveis, válidos para todas as dimensões de todas as competências: N0 (não apresenta), N1 (aplica com

dificuldade em situações de trabalho de menor complexidade), N2 (aplica adequadamente em situações de trabalho de menor complexidade), N3 (aplica com sucesso em situações de trabalho de maior complexidade) e N4 (domina com maestria, aplica em situações complexas e inusitadas e contribui para o desenvolvimento da competência na organização). Existem, ainda, níveis intermediários (N1-, N1+, N2-, N2+, N3- e N3+), que não possuem descrição específica. Cada nível, inclusive os intermediários, recebe um valor que vai de 0 a 100. Posteriormente, é calculado o nível do servidor na competência, por meio da média aritmética da pontuação de cada nível. A Figura 11, a seguir, mostra um exemplo de enquadramento de um gerente nas dimensões da competência “construção de relacionamentos”.

Dimensão	Comportamento Esperado	Níveis de Maturidade										
		N0	N1-	N1	N1+	N2-	N2	N2+	N3-	N3	N3+	N4
Estímulo ao Diálogo	Estabelece canais de comunicação com as pessoas, considera suas percepções e sugestões, valoriza suas opiniões e fornece respostas aos interlocutores.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Administração de Conflitos	Gerencia conflitos enfrentando problemas de forma tempestiva e aberta com a intenção de resolvê-los de maneira construtiva	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Construção de Redes	Articula redes de relacionamentos que extrapolam as fronteiras de sua unidade e constrói acordos e parcerias para atender aos interesses da instituição.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Respeito à Diversidade	Interagem com pessoas de diferentes culturas e pensamentos e capitaliza essa diversidade para a geração de idéias inovadoras em benefício da Instituição	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Resultado global em CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS: (50 + 60 + 30 + 70) / 4 = 52,5 → Nível N2		até 5	até 15	até 25	até 35	até 45	até 55	até 65	até 75	até 85	até 95	até 100

Figura 11. Exemplo de enquadramento na competência “construção de relacionamentos”. Fonte: Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais.

O Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais especifica também a forma como é capturada a perspectiva de “potencial” das pessoas, por meio do levantamento das características pessoais dos servidores. Neste caso o mapeamento é feito utilizando o instrumento OPQ-32 (*occupational profile questionnaire*) da consultoria SHL Group. O OPQ-32 é um teste psicométrico autopreenchido, baseado na teoria dos traços, que identifica trinta e duas características do comportamento. Os grupos avaliados pelo OPQ-32 são: o “relacionamento com as pessoas”, que inclui a influência, a sociabilidade e a empatia; o “estilo de raciocínio”, que inclui a análise, a criatividade e mudança e a estrutura; e os

“sentimentos e emoções”, que incluem a emoção e o dinamismo. Após o preenchimento de diversas questões, a pessoa é enquadrada em uma escala que varia de F-- (muito pouco focado na característica) a F++ (altamente focado na característica). O questionário inclui a manifestação das trajetórias profissionais priorizadas pelos servidores. Essas características são, ainda, confrontadas com cada competência, de modo a indicar se ela é restritora ou potencializadora para cada uma das competências valorizadas na instituição.

3.2.4 AVALIAÇÃO PARA CONCESSÃO DE GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO

Para avaliar o desempenho de seus servidores, o TCU conta com duas metodologias de avaliação que convivem simultaneamente, sendo que ambas seguem as orientações emanadas pela Comissão de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento da Avaliação de Desempenho do Tribunal de Contas da União (Cadad). Uma delas é voltada à concessão de remuneração variável e a outra tem a finalidade exclusiva de aprovação no estágio probatório obrigatório a todo servidor público.

A Lei 10.356, de 27/12/2001, que dispõe sobre o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira do TCU, instituiu a Gratificação de Desempenho. Segundo o art. 16 desta Lei, esta gratificação é devida a todos os servidores do Tribunal e corresponde a até 50% do vencimento básico, de acordo com o implemento de metas de produção e qualidade. A Resolução 146/2001, posteriormente alterada pela Resolução 167/2003, fixou as condições de concessão da Gratificação de Desempenho e instituiu a avaliação individual. A norma em vigor é a disposta na Portaria 324/2006, que é apresentada de forma resumida a seguir.

A avaliação é efetuada quadrimestralmente, no início dos meses de janeiro, maio e setembro. Portanto, durante quatro meses o servidor recebe a Gratificação de Desempenho com base na sua última avaliação. São avaliados todos os servidores ativos do Tribunal que

estiveram no efetivo exercício de suas atribuições por tempo igual ou superior a 25% do período avaliativo (descontadas férias e recesso).

Formalmente, os avaliadores são os titulares (dirigentes) das unidades do TCU nas quais os avaliados estiveram lotados por mais tempo durante o período avaliativo. Geralmente os dirigentes não são os chefes imediatos dos avaliados e em cerca da metade dos casos, podem delegar a avaliação a chefes a eles subordinados. Nos outros casos, não estão autorizados a delegar, mas devem necessariamente colher informações com a chefia imediata do avaliado para efetuar a avaliação. Caso o avaliado esteja alocado a um projeto, devem ser ouvidos os dirigentes das unidades co-patrocinadoras do projeto e, se a alocação for em tempo integral, o gestor do projeto. Também as autoridades (Ministros, Auditores e Membros do Ministério Público) são avaliadores formais dos ocupantes de Funções de Confiança a eles diretamente vinculados, podendo delegar essa atribuição.

Três critérios são avaliados: “qualidade” (exatidão dos trabalhos a cargo do avaliado), “produção” (contribuição individual do avaliado para o alcance do resultado da unidade) e “prazo” (rapidez no cumprimento das tarefas atribuídas ao avaliado). O avaliador deve atribuir ao avaliado uma nota que pode variar de 0 a 100 pontos em cada um destes critérios, por meio do enquadramento do avaliado em uma escala pré-definida (). Em um período delimitado, o avaliador lança estas notas em sistema informatizado. Os dirigentes das unidades podem normatizar, internamente à sua unidade, os elementos que serão utilizados para enquadramento do avaliado nos graus da escala, desde que esta normatização seja aprovada pela Cadad.

Fator	Parâmetro (inclui-se o maior limite do intervalo)			
	100 a 90	90 a 70	70 a 40	40 a 0
Qualidade Exatidão dos trabalhos a cargo do avaliado	Os trabalhos executados pelo avaliado são plenamente adequados à finalidade a que se destinam e destacam-se como referência de qualidade.	Os trabalhos executados pelo avaliado são adequadas à finalidade a que se destinam.	Os trabalhos executados pelo avaliado eventualmente necessitam de reparos a fim de tornarem-se adequados à finalidade a que se destinam.	Os trabalhos a cargo do avaliado freqüentemente necessitam de reparos a fim de tornarem-se adequados à finalidade a que se destinam, ou são executados por outro servidor
Produção Contribuição individual do avaliado para o alcance do resultado da unidade	O avaliado é reconhecido pela iniciativa e/ou pela execução de tarefas em quantidade superior àquelas que lhe são atribuídas, sem prejuízo da qualidade, razão pela qual contribui especialmente para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	O avaliado executa integralmente as tarefas que lhe são atribuídas, sem prejuízo da qualidade, razão pela qual contribui regularmente para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	O avaliado não executa ou tem grande dificuldade para executar parte das tarefas que lhe são atribuídas, razão pela qual não contribui do modo esperado para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	O avaliado não executa grande parte das tarefas que lhe são atribuídas, razão pela qual pouco contribui para o cumprimento dos encargos de sua unidade.
Prazo Rapidez no cumprimento das tarefas atribuídas ao avaliado	O avaliado freqüentemente conclui seus trabalhos antes dos prazos estimados, sem prejuízo da qualidade, dispondo-se prontamente a iniciar outras tarefas.	O avaliado normalmente conclui seus trabalhos nos prazos estimados, sem prejuízo da qualidade.	O avaliado eventualmente excede os prazos estimados para conclusão de seus trabalhos.	O avaliado freqüentemente excede os prazos estimados para conclusão de seus trabalhos.

Quadro 6: Parâmetros para atribuição da nota de avaliação. Fonte: Portaria TCU 324/2006.

A nota final da avaliação do servidor será a média aritmética simples das notas atribuídas a estes fatores avaliativos. Esta nota final pode diminuir caso a média das notas atribuídas pelo avaliador (M) seja maior que o valor do Resultado Institucional do TCU no período avaliativo (RI). Se isso ocorrer, a nota de cada avaliado será multiplicada por $\left(\frac{RI}{M}\right)$, de modo a fazer com que a média fique igual ao Resultado Institucional.

Tendo-se o resultado da avaliação do indivíduo, é calculada a Gratificação de Desempenho. Esta gratificação é computada com base vencimento básico do servidor e é dividida em duas partes: uma fixa e outra variável. A parte fixa corresponde a 30% desse vencimento básico e é paga a todos os servidores ativos e inativos. A parte variável corresponde a 20% desse vencimento básico e é paga apenas aos servidores ativos, a partir de sua nota na avaliação de desempenho. Por exemplo, se o vencimento de um servidor ativo fosse R\$ 5.000,00, a parcela fixa de sua Gratificação de Desempenho seria R\$ 1.500,00 (30%) e a parcela variável seria, no máximo, R\$ 1.000,00 (20%). Se a nota da avaliação de

desempenho desse servidor fosse 80, então ele receberia 80% de R\$ 1.000,00 (R\$ 800,00) a título da parte variável da gratificação. O total a ser recebido pelo servidor, a título de Gratificação de Desempenho, então, seria R\$ 2.300,00 (R\$ 1.500,00 + R\$ 800,00).

Além de servir de base para a remuneração variável, a norma de avaliação de desempenho prevê o encaminhamento do servidor à Segep para “apuração disciplinar” e, posteriormente ao Presidente do Tribunal, para adoção de providências cabíveis para os servidores que tiverem nota menor que 40 em duas de seis avaliações consecutivas. Também a Portaria 32/2006, que normatiza os concursos de remoção (movimentação) no TCU, estabelece que, se o servidor, nos três anos anteriores ao término do prazo de inscrições para o concurso, tiver recebido nota de avaliação de desempenho menor ou igual a 50 em qualquer dos critérios, sua pontuação no concurso será dividida por três. Ocorre, ainda, de Editais de concursos para concessão de bolsas de estudo, alocação para servidores em cursos de pós-graduação e outros, utilizarem como critério principal, correspondendo a 80% do total das pontuações do concurso, a média das três últimas avaliações de desempenho.

Não há, nas normas, previsão de *feedback* formal (registrado) nem informal ao avaliado. Para verificar sua nota, o avaliado tem acesso ao sistema informatizado. Caso discorde da pontuação recebida, pode requerer formalmente reconsideração ao avaliador, até quinze dias após o término do prazo de lançamento da avaliação. Se o avaliador não acatar o pedido, deve justificar a discordância e encaminhar o caso para apreciação pela Cadad em até cinco dias úteis.

3.2.5 AVALIAÇÃO PARA APROVAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

A avaliação de desempenho para fins de homologação do estágio probatório dos servidores públicos, prevista na Constituição Federal (Emenda 19/98) e na Lei 8.112/1990,

tem normatização própria no TCU, diferente da utilizada para a concessão de Gratificação de Desempenho. Estes dispositivos legais regem que os servidores só serão estáveis se forem aprovados em avaliação de desempenho, que deverá observar os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. A avaliação é feita desde março de 1996 e a norma em vigor no Tribunal para a regulamentação deste tipo de avaliação é a Portaria 165/2006.

A avaliação é efetuada a cada seis meses, a partir da entrada em exercício de cada servidor. Ou seja, é realizada em épocas diferentes, dependendo do servidor. São descontados da contagem da periodicidade alguns tipos de afastamento previstos em Lei. São avaliados apenas os servidores em estágio probatório, ou seja, durante dois anos a partir da entrada do servidor em exercício de suas funções. Os avaliadores são os chefes imediatos destes servidores. A avaliação é feita em sistema informatizado próprio e considera os critérios definidos na Lei 8.112/1990: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. A regulamentação do TCU inclui, ainda, entretanto, a observação de aspectos técnicos, administrativos e de conduta.

Em averiguação do sistema informatizado e em entrevista com o Diretor de Desenvolvimento de Sistemas do TCU, foi verificado que, dependendo do Cargo ou Área, os servidores podem ser avaliados, além dos fatores previstos na Lei, ainda em outros. Os fatores previstos no sistema informatizado são: planejamento, conhecimento do trabalho, disciplina, assiduidade, pontualidade, trabalho em equipe, comunicação escrita, capacidade gerencial, organização, zelo, qualidade do trabalho, cumprimento de prazos, adaptabilidade, autodesenvolvimento, cooperação, dedicação, iniciativa, contribuição criativa, relacionamento interpessoal, comunicação oral, liderança, responsabilidade, imparcialidade e credibilidade profissional. A cada um dos fatores pode ser atribuído um peso diferente.

Além disso, é computada a assiduidade do avaliado (ausências não-justificadas), por meio do sistema eletrônico de frequência. A soma de todos os pesos, mais o peso da assiduidade, é igual a 100. Nesse sistema informatizado, os conceitos atribuídos para cada critério podem ser: péssimo (0,00), ruim (0,25), regular (0,50), bom (0,75), ótimo (1,00) ou não-observado (0,70). A pontuação obtida em cada critério é multiplicada pelo seu respectivo peso, bem com o percentual de assiduidade. A nota final da avaliação corresponde à soma destas multiplicações e é sempre menor ou igual a 100. Caso o servidor obtenha nota maior ou igual a 75 nas três primeiras avaliações, será considerado aprovado no estágio probatório.

Um formulário de avaliação gerado pelo sistema tramita em envelope considerado sigiloso e, após três avaliações, é submetido ao Presidente do TCU para homologação ou reprovação no estágio probatório. O sistema informatizado e o formulário de avaliação por ele gerado contêm espaço para manifestação do avaliado, que pode ser: “concordo” ou “discordo”. No sistema a manifestação do avaliado não é de preenchimento obrigatório, mas o formulário necessariamente deve conter a concordância ou discordância. Caso o avaliado discorde da avaliação, pode recorrer aos superiores de seu chefe imediato e, caso persista a discordância, à Cadad.

O sistema informatizado abre a possibilidade de auto-avaliação, mas ela não serve para fins de estágio probatório. Além disso, o sistema possui um campo em que pode ser descrita a justificativa da avaliação, mas ele não é obrigatório. Existem, ainda, no sistema, campos para indicações de ações necessárias ao servidor, ao dirigente/chefia e à instituição/unidade, porém eles não são de preenchimento obrigatório e não são sistematicamente acompanhados de modo a gerar conseqüências para qualquer dos envolvidos na avaliação. São previstos no sistema, também, registros de fatores intervenientes, que podem ter influenciado no desempenho do avaliado, tais como: manual de instrução, treinamento, fontes de consulta, metodologia de trabalho, planejamento do

desempenho, instalações/equipamentos, coordenação/orientação, clima organizacional e interação com a chefia. Estes fatores, entretanto, são opcionais, além de não influírem na nota.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

3.3.1 DADOS RELATIVOS À AVALIAÇÃO PARA GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO

Observando a descrição constante na Portaria 324/2006, o modelo de avaliação de desempenho para concessão de remuneração variável no TCU (Gratificação de Desempenho) é tipicamente uma implementação do método das “escalas gráficas”, conforme apresentado no Referencial Teórico (item 2.5.4 , p. 29). A escala utilizada pelo modelo do Tribunal é bastante semelhante à escala constante da ficha típica apresentada como exemplo do método. Para fins de facilidade de comparação, são novamente reproduzidas a seguir a escala típica do modelo das “escalas gráficas” e a utilizada no TCU (Figura 12 e Quadro 7).

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
PRODUTIVIDADE: Rendimento do trabalho.	12 11 10 Muito rápido.	9 8 7 Com freqüência ultrapassa o exigido.	6 5 4 Executa o exigido.	3 2 1 Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho.
DISCIPLINA / INTEGRAÇÃO: Respeito à cultura e às normas da companhia.	12 11 10 Alto grau de disciplina, respeito à cultura e às normas da organização. Planejamento integrado à empresa.	9 8 7 Respeita os valores e as normas da organização. Integrado à empresa.	6 5 4 Quando orientado, respeita os valores e as normas da organização. Procura uma integração à empresa.	3 2 1 Faz críticas aos valores da empresa e tem desinteresse em atuar dentro das normas organizacionais. Não demonstra interesse em integrar-se na empresa.
•••				

Figura 12. Ficha de avaliação pelo método das “escalas gráficas”. Fonte: Pontes (1999, p. 44).

Entre o conjunto de fatores tipicamente utilizados no método das “escalas gráficas” (Quadro 2, p. 29) estão: “qualidade no trabalho”, “produção e rendimento” e “cumprimento

de prazos”. Os fatores do TCU – “qualidade”, “produção” e “prazo” – são muito semelhantes a eles.

Fator	Parâmetro (inclui-se o maior limite do intervalo)			
	100 a 90	90 a 70	70 a 40	40 a 0
Qualidade Exatidão dos trabalhos a cargo do avaliado	Os trabalhos executados pelo avaliado são plenamente adequados à finalidade a que se destinam e destacam-se como referência de qualidade.	Os trabalhos executados pelo avaliado são adequados à finalidade a que se destinam.	Os trabalhos executados pelo avaliado eventualmente necessitam de reparos a fim de tornarem-se adequados à finalidade a que se destinam.	Os trabalhos a cargo do avaliado freqüentemente necessitam de reparos a fim de tornarem-se adequados à finalidade a que se destinam, ou são executados por outro servidor
Produção Contribuição individual do avaliado para o alcance do resultado da unidade	O avaliado é reconhecido pela iniciativa e/ou pela execução de tarefas em quantidade superior àquelas que lhe são atribuídas, sem prejuízo da qualidade, razão pela qual contribui especialmente para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	O avaliado executa integralmente as tarefas que lhe são atribuídas, sem prejuízo da qualidade, razão pela qual contribui regularmente para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	O avaliado não executa ou tem grande dificuldade para executar parte das tarefas que lhe são atribuídas, razão pela qual não contribui do modo esperado para o cumprimento dos encargos de sua unidade.	O avaliado não executa grande parte das tarefas que lhe são atribuídas, razão pela qual pouco contribui para o cumprimento dos encargos de sua unidade.
Prazo Rapidez no cumprimento das tarefas atribuídas ao avaliado	O avaliado freqüentemente conclui seus trabalhos antes dos prazos estimados, sem prejuízo da qualidade, dispondo-se prontamente a iniciar outras tarefas.	O avaliado normalmente conclui seus trabalhos nos prazos estimados, sem prejuízo da qualidade.	O avaliado eventualmente excede os prazos estimados para conclusão de seus trabalhos.	O avaliado freqüentemente excede os prazos estimados para conclusão de seus trabalhos.

Quadro 7. Escala para atribuição da nota de avaliação de desempenho no TCU. Fonte: Portaria 324/2006.

O método das “escalas gráficas” prevê, ainda, a atribuição de pesos para cada fator e também a apreciação de cerca de dez fatores, que podem incluir, entre outros, os seguintes: administração do tempo, interesse, análise, iniciativa, assiduidade, liderança, atendimento às normas da empresa, organização, atitude, planejamento, colaboração com o grupo, pontualidade, comunicação, conhecimento do trabalho, controle, conservação dos bens da empresa, criatividade, relacionamento, dedicação, disciplina, sociabilidade, cumprimento de normas de segurança no trabalho e tomada de decisão. O TCU optou pela utilização de apenas três fatores e por dar a eles o mesmo peso.

De acordo com Pontes (1999), o método das “escalas gráficas” tem inerente em si grande carga de subjetividade, o que gera dificuldade de comunicação entre o líder e sua equipe de trabalho, no momento da divulgação de resultados, principalmente os ruins.

No “Questionário aos Avaliadores”, aplicado no escopo desta pesquisa, ficou confirmada a tendência de subjetividade do modelo adotado no TCU. Os três fatores utilizados no Tribunal (“produção”, “prazo” e “qualidade”) foram identificados pela ampla maioria dos respondentes como não sendo claros e objetivos, ou seja, como passíveis de interpretações diferentes por parte de cada avaliador do Tribunal. O fator “produção” (questão 3) foi identificado como subjetivo por 78% dos entrevistados, o fator “prazo” (questão 5), por 72% e o fator “qualidade” (questão 7), por 82% dos respondentes. É importante notar que 80% dos entrevistados responderam que conhecem as normas que especificam estes três fatores (questão 1) e 78% declararam que têm participação bastante ativa na avaliação (questão 2), mesmo não sendo em geral chefes imediatos dos avaliados (são Secretários, Secretários-gerais, autoridades, ou têm nível de Função de Confiança equivalente).

Como mais um fator confirmador dessa subjetividade, o questionário aponta que os avaliadores entrevistados, embora declarem, na questão 9, levar em consideração as metas a serem alcançadas no período avaliativo (86% dos entrevistados), em cerca da metade dos casos não combinam com os avaliados quais são as metas a serem atingidas (questão 10). Por meio da avaliação dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional do TCU, utilizada também como base deste levantamento, verifica-se que, embora cerca de 70% dos participantes apresentem convicção de que o gerente de sua unidade negocia as metas com as equipes (questão 8), aproximadamente metade não crê que elas são acompanhadas adequadamente (questão 38). Pode-se verificar, ainda, nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, que as metas também não são implicitamente percebidas por cerca da metade dos servidores. Nessa pesquisa, analisando-se o total de Respostas Favoráveis (RF) da questão 43, nota-se que apenas 39,2% dos respondentes estão convictos de que conhecem as metas e os indicadores de desempenho utilizados para avaliar o resultado da sua unidade. O índice de Respostas Favoráveis da questão 45 (“as metas e os indicadores de desempenho utilizados

para avaliar os resultados da minha unidade estão claramente definidos”), situado em 36,2% confirma que mais da metade dos avaliados não têm clara definição das metas que sua unidade deve cumprir. Portanto, aproximadamente 50% dos avaliadores entrevistados declara não combinar as metas com seus avaliados e um percentual maior ainda não as conhece implicitamente, por meio da derivação das metas de sua unidade, nem percebe seu acompanhamento sistemático. Verifica-se, assim, que, além de serem declarados como subjetivos por mais de 72% dos respondentes ao “Questionário aos Avaliadores”, os critérios, pelos resultados da Pesquisa de Clima, não têm sua objetividade favorecida pelo estabelecimento ou acompanhamento de metas em mais da metade dos casos.

Se, por um lado, pode-se verificar alguma objetividade pelo do estabelecimento de “metas” para cerca de 47% dos casos, a presença da subjetividade ganha força quando se verifica, na questão 11 do “Questionário aos Avaliadores”, o alto percentual de entrevistados que disse levar em consideração, para a avaliação, também, as “atitudes” dos avaliados (84% dos casos). Os exemplos fornecidos, no questionário, para as atitudes incluem: relacionamento interpessoal, comprometimento, iniciativa, proatividade, administração do tempo, criatividade, pontualidade e disciplina. Como a Portaria 324/2006 não cita estes tipos de critérios, a avaliação deles necessariamente envolve grande carga de subjetividade, principalmente quando se verifica que apenas pouco mais da metade dos avaliadores submetidos ao “Questionário aos Avaliadores” informou que define com os avaliados as atitudes que se espera deles (questão 12).

A Portaria 324/2006 também não explicita a forma como se dará a diferenciação de critérios para os trabalhos desempenhados pelos indivíduos que atuam em diferentes graus de complexidade de competência. Entretanto, os avaliadores entrevistados, em sua maioria (88%), acreditam que este fator deva ser levado em consideração no momento da avaliação (questão 13). O viés subjetivo, portanto, é ainda mais ressaltado nessa situação. Embora

65,6% dos servidores participantes da Pesquisa de Clima Organizacional tenha convicção de que sabe quais são as competências necessárias para executar seus trabalhos (questão 75), estas competências não estão bem definidas na unidade para cerca da metade dos respondentes ao “Questionário aos Avaliadores” (questão 14).

Verifica-se, portanto, que a avaliação de desempenho utilizada no TCU para fins de Gratificação de Desempenho é provavelmente conduzida, em geral, de maneira intensamente subjetiva pelos avaliadores. Esta tendência se verificou no TCU tanto por meio das declarações dos avaliadores no “Questionário aos Avaliadores”, quanto pelas respostas dos servidores participantes da Pesquisa de Clima Organizacional.

De acordo com Pontes (1999), a utilização do método das “escala gráficas” tradicionalmente apresentou a vantagem de se preocupar com o treinamento dos avaliadores e avaliados. No TCU, porém, verificou-se que, após a edição das portarias recentes de normatização da avaliação de desempenho (Portaria 253/2003 e 324/2006), não foram oferecidos pela área de educação corporativa do Tribunal (ISC) cursos institucionais sobre avaliação de desempenho humano⁴, no sentido de esclarecer aos avaliadores e avaliados quais são os aspectos relevantes do processo de avaliação de desempenho para o indivíduo e para a organização, e como ela deve ser conduzida no sentido de minimizar os aspectos subjetivos e criar um clima de confiança e comprometimento das partes envolvidas (BERGAMINI; BERALDO, 1988). O Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável, oferecido aos gerentes do TCU desde agosto de 2006, trouxe à baila temas concernentes ao gerenciamento e às questões de liderança e abarcou considerações sobre o *feedback*, mas não apresentou módulo específico sobre a questão da avaliação. Os demais cursos que trataram do tema, oferecidos aos servidores em Curso de Formação para ingresso no TCU em 9/2005 e

⁴ Fonte: Página eletrônica do Instituto Sezerdello Corrêa - TCU.

5/2006, limitaram-se apenas a apresentar a metodologia atual, do ponto de vista processual. A confirmar esta constatação, verifica-se que os respondentes do “Questionário aos Avaliadores” confirmaram (94% dos casos) que jamais passaram por um treinamento específico e eficiente para serem avaliadores (questão 15).

Outra das vantagens do método, segundo Pontes (1999), seria a comunicação clara, aos indivíduos, de quais são as características valorizadas pela organização. Observando-se o Mapa Estratégico do TCU, entretanto, percebe-se que os fatores definidos na Portaria 324/2006 estão restritos praticamente a duas dimensões (“tempestividade” e “seletividade”), de uma única perspectiva (a de “processos internos”). Os demais objetivos estratégicos, previstos nas dimensões “transparência” e “parcerias estratégicas” dessa perspectiva, bem como os explicitados nas outras perspectivas (“resultados”, “orçamento e logística” e “pessoas e inovação”) não são valorizados no instrumento de avaliação. As metas estabelecidas formalmente no TCU, e que servem de balizador para as notas de avaliação de desempenho, por meio do Resultado Institucional, também são, no Plano de Diretrizes do TCU (2007) indicadores de manutenção ligados apenas à perspectiva “processos internos”. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as metas previstas devem derivar de todas as perspectivas do *balanced scorecard*, sob o risco de a organização não manter bases sólidas para os desafios futuros, ou não responder adequadamente às necessidades do presente. A reforçar as conseqüências desta deficiência em comunicação estratégica, nota-se, na Pesquisa de Clima, que 57,8% dos participantes não conhece os objetivos estratégicos do TCU (questão 35).

A ausência de outras perspectivas relacionadas com a sustentabilidade organizacional no futuro, verificada acima, confirma uma das desvantagens do método das “escalas gráficas”, que é um olhar excessivo no passado (PONTES, 1999). Com relação a este aspecto, o instrumento utilizado no TCU não prevê qualquer desdobramento em termos de

desenvolvimento, como resultado da avaliação de desempenho, mas tão somente o encaminhamento do servidor com baixo desempenho à Secretaria de Gestão de Pessoas e, posteriormente, ao Presidente do Tribunal para a apuração disciplinar e conseqüentes providências cabíveis.

De acordo com Pontes (1999), a subjetividade é intrínseca ao método das “escalas gráficas”. Segundo Bergamini e Beraldo (1988) a subjetividade, embora não possa ser eliminada, quando em excesso pode trazer diversas distorções, frutos da forma sempre diferenciada como cada indivíduo vê o mundo por meio de suas “lentes de percepção” únicas, como fruto de suas vivências e suas características individuais. Da leitura dos três autores, pode-se extrair que alguns desvios de avaliação que podem ocorrer são: subjetivismo, unilateralidade, tendência central, efeito halo, falta de memória, complacência, rigor, preconceito pessoal, supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação, falta de técnica e força do hábito. Estes efeitos estão descritos no Referencial Teórico deste estudo (item 2.6 , p. 33).

Por meio de uma análise dos dados do sistema informatizado utilizado para lançamento da avaliação de desempenho para fins de remuneração variável (Sipad), pode-se verificar uma série de indicativos da ocorrência de algumas dessas disfunções de avaliação. Em primeiro lugar, percebe-se forte indicativo de subjetividade na diferença das notas que um mesmo avaliado recebe, quando muda de avaliador. Cerca de 36% dos avaliados tiveram sua nota máxima, com um avaliador, menor, em pelo menos 10 pontos, que sua nota mínima com outro avaliador. E, em mais de 6% dos casos, essa diferença entre a maior nota de um avaliador e a menor nota de outro, para o mesmo avaliado, é de 20 pontos ou mais. Isto se verifica para vários avaliadores, já que 65% dos avaliadores já deram, para um avaliado, uma nota mínima pelo menos 10 pontos maior que a nota máxima que ele recebeu de outro avaliador. 45,2% dos avaliadores já fizeram o contrário, ou seja, já deram nota máxima para

um avaliado em até 10 pontos menor que a nota mínima dada por outros avaliadores. Um total de 32,5% dos avaliadores já teve os dois comportamentos. Nota-se, então, que o mesmo servidor é avaliado com parâmetros bem distintos, dependendo de seu avaliador. Isto pode ser justificado por uma mudança substancial do desempenho da pessoa, quando muda de subordinação, mas não é muito provável que isto ocorra em 36% dos casos.

Em segundo lugar, percebe-se, no TCU, certa complacência na avaliação em geral, pois 72% das notas fica acima de 90 pontos, o que é considerada a graduação máxima na ficha de avaliação (ver Quadro 7, p. 80), sendo que perto de 11% das notas é exatamente igual a 100. Apenas 1,7% das notas indica um desempenho abaixo do esperado (até 70 pontos). A média das notas do Tribunal em todos os períodos é 91,3, enquanto a mediana é 92. A distribuição das notas nas várias faixas de avaliação de desempenho é apresentada na Figura 13 a seguir. É importante lembrar, ainda, que, a partir de janeiro de 2004, a média de cada avaliador é limitada ao Resultado Institucional do TCU. Até que esta medida fosse implementada, com exceção da primeira avaliação, sistematicamente a média do Tribunal ultrapassava o Resultado Institucional.

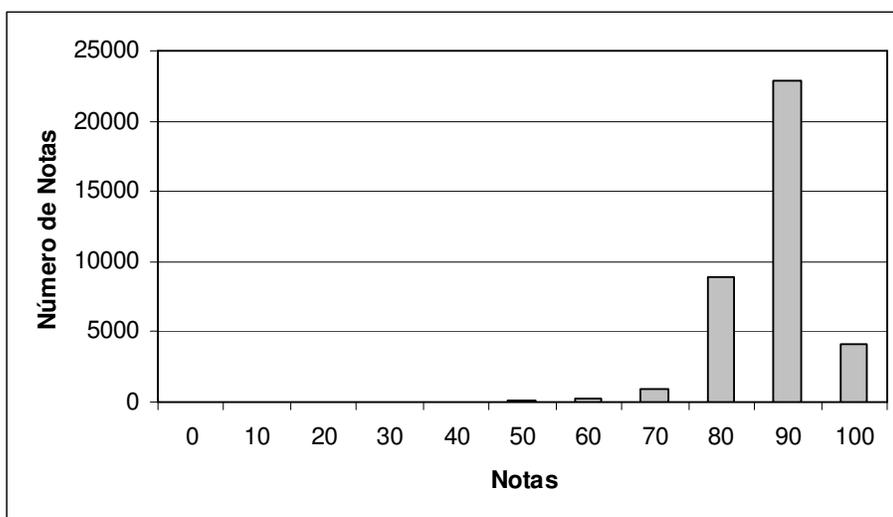


Figura 13. Distribuição das notas de avaliação de desempenho. Fonte: sistema Sipad.

Mesmo admitindo-se que o desempenho geral dos servidores do TCU é elevado, a existência de complacência na avaliação pode ser verificada quando se nota que 19% dos avaliadores **sempre** avaliaram seus subordinados com notas mais altas que a média do TCU no período. O oposto, ou seja, rigor na avaliação, caracterizado neste caso pelo fato de todas as notas do avaliador serem **sempre** menores que a média do Tribunal no período, foi verificado em 4,4% dos casos.

Além disso, também se verifica uma grande tendência a avaliar as pessoas da mesma maneira. A característica extremamente leptocúrtica (BARBETTA, 1999) da curva de distribuição das notas (Figura 14), em relação à média de cada período avaliativo, demonstra a grande concentração de notas em torno da média no período (notas próximas da média em até 1 desvio padrão). Verifica-se que quase 86% das notas encontra-se nesta situação.

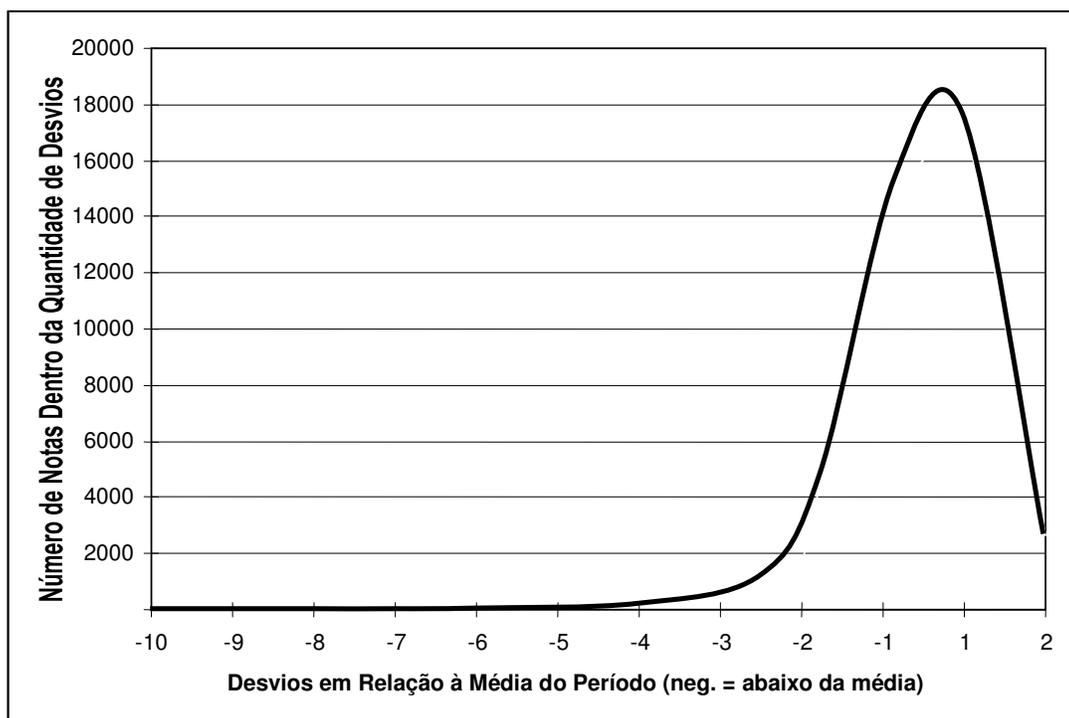


Figura 14. Distribuição das notas em relação à média. Fonte: sistema Sipad.

O forte indicativo de existência de tendência central no TCU (tendência a avaliar todos com a mesma nota) se consolida quando se verifica que 45% dos avaliadores **jamais**

distribuíram notas diferentes em mais de 5 pontos (nota máxima menos nota mínima) entre seus servidores, sendo que 37% sempre deram as mesmas notas para todos os servidores. Mais da metade dos avaliadores (61,6%) sempre deu notas semelhantes entre si em até 10 pontos.

Verifica-se, ainda, a possível existência de efeito halo, ou seja, a característica de subjetividade na qual o fato do avaliador perceber uma pessoa como bom ou ruim em algum aspecto faz com que ela seja percebida da mesma maneira nos demais. Em 55,3% das avaliações as notas das pessoas nos três critérios foi exatamente a mesma. Em 84,5% dos casos, a diferença entre as notas é menor que 5 pontos. Somente em 5,7% dos casos o avaliado recebeu nota com diferença de mais de 10 pontos em algum critério, em relação a outro.

Foram encontrados, ainda, possíveis casos de subjetivismo ou preconceito. Para dois avaliadores com mais de 85 avaliações lançadas, ambos do sexo masculino, a média do sexo masculino é mais de 10 pontos maior que a média do sexo feminino, o que dá mais que o desvio padrão destes avaliadores. Para um deles, não só a média, mas até mesmo a maior nota do sexo feminino é inferior à média do sexo masculino menos o desvio padrão do avaliador.

É interessante notar que não foi verificada, na Pesquisa de Clima Organizacional, desmotivação ou insatisfação dos servidores tão intensa quanto poderia se esperar de um modelo que não comunica claramente os objetivos ou não provê o reconhecimento associado às realizações (LUCENA, 1992; CASADO in FLEURY et al., 2002; DEMO, 2005). Ao contrário, as notas indicam uma situação diferente. O Índice de Satisfação geral medido pela Pesquisa ficou em 68,5%, enquanto outras questões relacionadas à motivação tiveram pontuação relativamente alta, conforme demonstrou o percentual de respostas favoráveis (convicção) de várias questões: 73,4% na questão 83 (“sou otimista com relação ao meu futuro no TCU”); 88,6% na questão 84 (“recomendo o TCU como um bom lugar para

trabalhar”); 77,3% na questão 90 (“gosto do trabalho que faço no Tribunal”); 86,2% na questão 91 (“tenho orgulho de trabalhar no TCU”) e; 77,6% na questão 92 (“por meio do meu trabalho realizo alguns dos meus objetivos pessoais”). Isto pode se dar devido ao fato de a avaliação não ser utilizada para outros fins que não a concessão de remuneração variável, em um ambiente em que esta questão já está relativamente bem resolvida como fator de não insatisfação (CASADO in FLEURY et al., 2002). Ao se considerar, com base na formação do salário do TCU (Lei 10.356/2001), que a remuneração variável corresponde a, no máximo, 11,1% do salário total, e que quase todos os servidores do Tribunal (95,7%) recebem pelo menos 80 pontos na avaliação (dados do Sipad) – fazendo com que, na prática, a Gratificação de Desempenho corresponda a, no máximo, 2% da remuneração total –, pode-se estimar até mesmo certo desinteresse dos servidores pela questão remuneratória associada à avaliação. Entretanto, se a avaliação de desempenho começar a ser utilizada mais sistematicamente para concessão de bolsas de estudo, participações em cursos ou eventos ou ainda em planos de movimentação, como já foi praticado algumas vezes, tal situação pode vir a se modificar.

A análise dos dados mostra, assim, um cenário consistente com a percepção, tanto dos avaliados quanto dos avaliadores, da não adequação do método aos seus propósitos. Verifica-se, no TCU, forte sentimento de necessidade de alteração do método entre os entrevistados pelo “Questionário aos Avaliadores”: 100% deles responderam que o método de avaliação do Tribunal deve ser aperfeiçoado (questão 25). Os entrevistados manifestaram, ainda, com 88% de respostas concordantes na questão 24, que, com o atual método, um servidor do Tribunal com desempenho pior que outro, pode receber uma nota mais elevada. Este dado é confirmado pelos respondentes da Pesquisa de Clima Organizacional. Um total de 78,9% deles afirmou que o método de avaliação usado no TCU não reflete as reais diferenças de desempenho entre os servidores (questão 69), enquanto apenas 24,5% dos respondentes têm convicção de que a aplicação da avaliação de desempenho no TCU estimula a melhoria do

desempenho dos servidores (questão 70). O número de respostas “Discordo Totalmente” nestas duas questões da Pesquisa de Clima, situado na faixa de 22%, pode indicar uma intenção dos participantes da Pesquisa de manifestarem não só uma afirmação objetiva, mas também um “sentimento” de iniquidade e injustiça (DUTRA, 2002; DEMO, 2005).

Conclui-se, portanto, a partir das respostas do “Questionário aos Avaliadores” e da Pesquisa de Clima Organizacional, bem como da avaliação dos dados do sistema informatizado, que o modelo de avaliação de desempenho utilizado no TCU tem por base o método das “escalas gráficas”. Também parece se confirmar, no TCU, a previsão teórica (PONTES, 1999) de que a utilização de tal método é carregada de subjetividade. Além disso, a verificação dos dados computacionais trouxe indicações de que podem estar ocorrendo, no âmbito do Tribunal, algumas das disfunções previstas na literatura para os casos em que a avaliação se dá de forma predominantemente subjetiva, principalmente sem treinamento dos avaliadores (BERGAMINI; BERALDO, 1988; PONTES, 1999).

De acordo com Pontes (1999), a preocupação do método das “escalas gráficas” com o passado obriga o líder a desempenhar o papel de juiz, enquanto o avaliado é colocado na posição de réu, o que pode gerar um desconforto tal que justifique a tendência central e de complacência indicadas nos dados. A abordagem é típica de um sistema de controle, conforme a Teoria “X” de McGregor explicada por Lucena (1992) e pode gerar sensações de injustiça e iniquidade (DUTRA, 2002; DEMO, 2005). Além disso, não coadunam com o ambiente global atual, em que o desenvolvimento das competências e o desempenho das pessoas, além de sua correta valorização e reconhecimento, são fatores de diferencial para as organizações (FISCHER in FLEURY et al., 2002; KAPLAN; NORTON, 1997; ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE in FLEURY et al., 2002; SCHWELLA, 2005; FLANERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997; PRAHALAD; HAMEL in MONTGOMERY; PORTER, 1998). Além disso, a aplicação exclusiva deste método de avaliação para fins de indicação

para cursos e outros que visam o desenvolvimento, como tem ocorrido, não é recomendado por Dutra (2002) por refletir uma visão do esforço do indivíduo, portanto um comportamento passado. Por fim, o método atual também está desalinhado com a comunicação dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Todas as considerações apresentadas indicam, portanto, que é cabível a utilização de outros modelos para substituir ou complementar a sistemática de avaliação de desempenho atualmente em uso no TCU. Como se verá a seguir (item 3.3.3), no ambiente atual do Tribunal, em que existe um planejamento estratégico construído sobre os princípios do *balanced scorecard* e uma política de gestão de pessoas calcada no conceito de competências, estão presentes as condições propícias para a introdução de um novo modelo de avaliação de desempenho a ser utilizado para fins de remuneração variável, com foco em estabelecimento de metas derivadas do planejamento estratégico e aferição sistemática dos resultados alcançados. O percentual de metas atingidas pela unidade pode, além de subsidiar a concessão de Gratificação de Desempenho aos servidores, fornecer um referencial consistente para a troca de *feedback* mais efetivo e inserir-se em um ciclo de desenvolvimento pessoal de competências e de eventual revisão de objetivos estratégicos. No modelo de avaliação apresentado ver-se-á, ainda, que é possível que as equipes, em determinados níveis organizacionais, discutam internamente a forma de estabelecimento das notas individuais, a partir do percentual de atingimento de metas do grupo.

3.3.2 DADOS RELATIVOS À AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Assim como o método de avaliação de desempenho utilizado para fins de concessão de Gratificação de Desempenho, o método utilizado no Tribunal para avaliação de desempenho com fins de aprovação ou reprovação no estágio probatório é tipicamente um

método das “escalas gráficas”. A diferença é que, neste caso, são incluídos mais itens avaliativos, em um total de 24, conforme previsto mais comumente pelo modelo.

Como os fatores avaliativos “assiduidade”, “disciplina”, “capacidade de iniciativa”, “produtividade” e “responsabilidade” são previstos em Lei, e como a avaliação também se destina exclusivamente aos ditames desta mesma Lei e da Constituição Federal em relação a estágio probatório, não foram aplicados questionários relativos a esta sistemática. Além disso, considerou-se que as respostas da Pesquisa de Clima Organizacional referem-se maciçamente à avaliação de desempenho para fins de Gratificação de Desempenho, visto que a avaliação com os objetivos aqui descritos é normalmente chamada no TCU de “avaliação do GRH” ou “avaliação de estágio probatório”. Por decorrência do estudo descrito no item anterior, porém, pode se inferir que a aplicação de outro instrumento baseado no método das “escalas gráficas” no TCU também trará em seu bojo questões de subjetividade.

Assim como no caso dos dados da avaliação para remuneração variável (sistema Sipad), as tendências de complacência e central também podem ser verificadas nos dados do módulo de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH).

Verifica-se, nos dados, forte indicativo de complacência e tendência de se avaliar todos com a mesma nota (tendência central), quando se observa que 79% das notas já lançadas no sistema foram iguais ao máximo permitido, ou seja, 1,00 (conceito “ótimo”). Incluindo-se os conceitos “bom” (nota 0,75) e “não observado” (0,70), este índice sobe a 99,3%. A continuidade de complacência se confirma quando se percebe que, dos avaliadores, apenas 18,5% já deram notas 0,00 (“péssimo”) ou 0,50 (“regular”). Por outro lado, 16,5% dos avaliadores **jamais** atribuíram qualquer nota menor que a máxima e 81,6% sempre concederam os conceitos “bom”, “ótimo” e “não observado”, o que indica, também grande tendência central de avaliação. Situação semelhante se apresenta com os avaliados: 13,8%

deles sempre receberam nota máxima em **todos** os fatores, enquanto 89% sempre receberam nota 0,75 ou 1,00 (ou ainda “não observado”). A distribuição das notas de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório é apresentada na Figura 15.

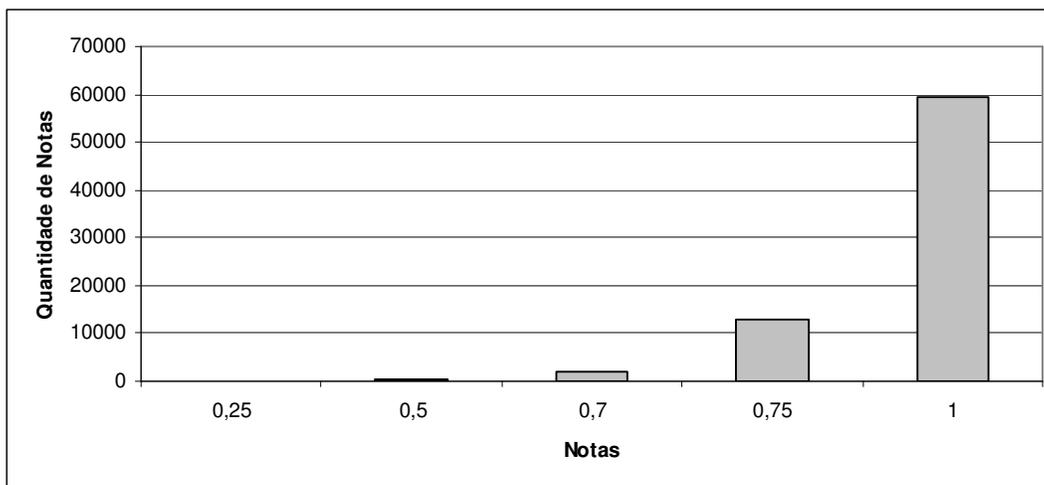


Figura 15. Distribuição das notas de avaliação para estágio probatório. Fonte: sistema GRH.

Esta análise de dados, juntamente com o que é previsto teoricamente para o método das “escalas gráficas”, indica grande possibilidade de esta avaliação para fins de estágio probatório no Tribunal também ser feita de forma altamente subjetiva.

Por força do disposto na Lei 8.112/1990, que inclui em seu texto fatores subjetivos típicos do método das “escalas gráficas” (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade), não se questiona muito, no TCU, a metodologia utilizada para fins de aprovação ou reprovação no estágio probatório, principalmente porque modificações nessa lei são extremamente difíceis, uma vez que ela abrange todos os servidores públicos federais. Uma análise mais acurada, entretanto, mostra que, dos cinco fatores previstos em lei, dois podem ser associados a atingimento de metas preestabelecidas (assiduidade e produtividade) e três estão associados a competências (disciplina, iniciativa e responsabilidade). É possível, portanto, derivar seus dados a partir de outros modelos que incluam essas duas dimensões.

3.3.3 DADOS RELATIVOS AOS MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE AVALIAÇÃO

A determinação correta dos objetivos para os quais se destina a avaliação de desempenho pode representar a diferença entre seu fracasso e sucesso (BERGAMINI e BERALDO, 1988; PONTES, 1999; SOUZA, 2006). É importante, portanto, diferenciar os diversos objetivos desejados pela organização, para que seja possível fazer a opção por um ou mais modelos de avaliação (HIPÓLITO; REIS in FLEURY et al., 2002; DUTRA, 2002). Para cada uma das aplicações possíveis dos modelos avaliativos, podem ser verificadas as condições ambientais para implantação de um ou outro método de avaliação. Os dados obtidos a partir da análise documental (inclusive o Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional), bem como os levantados no “Questionário aos Avaliadores” e nos sistemas de informação, fornecem os subsídios para esta análise, quando confrontados com as recomendações preferenciais fornecidas pelos diversos autores (HIPÓLITO; REIS in FLEURY et al., 2002; PONTES, 1999; DUTRA, 2002; KAPLAN; NORTON, 1997; HIPÓLITO, 2006; GRAMIGNA, 2002; BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Para analisar o método de avaliação a ser utilizado para fins de cálculo da Gratificação de Desempenho, é interessante observar as considerações de Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002), Pontes (1999), Dutra (2002) e Kaplan e Norton (1997) sobre a utilização de mecanismos de aferição de metas e resultados, para fins de concessão de remuneração variável.

A existência, no TCU, de um referencial estratégico com base no *balanced scorecard* cria as condições previstas por Kaplan e Norton (1997) e por Souza et al. (2007) para a derivação das metas individuais a partir do Planejamento Estratégico, dos Planos de Diretrizes e dos Planos Diretores. Uma ficha de derivação pode ser a prevista por Kaplan e Norton

(1997), combinada com a de Pontes (1999), cujos exemplos podem ser vistos na Figura 6 e na Figura 7 (p. 38).

Efetivamente, é possível fazer esta derivação. A derivação desde os objetivos estratégicos “reduzir o tempo de apreciação de processos” e “aperfeiçoar instrumentos de controle e processos de trabalho” do PET 2006-2010 até a ação “promover a disseminação e a regulamentação do Sisdoc, e a migração dos documentos para essa ferramenta”, no Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2007/2008 já foi descrita no item 3.2.2 (p. 66) deste trabalho. A partir desse ponto pode-se derivar indicadores e metas de equipes ou individuais. Um exemplo de indicador seria o “tempo de migração de cada 1000 documentos”, associado a uma meta como “20 minutos, no máximo”. Esta meta seria negociada com o servidor responsável (um programador, por exemplo). Dado isso, cabe ao servidor e seu gerente criarem as condições para atingimento da meta. Neste caso, não teria sentido a adoção de indicadores como o número de linhas de código implementadas ou número de programas feitos, por não refletirem o atingimento de metas alinhadas aos objetivos estratégicos.

Outros serviços, entretanto, executam atividades mais rotineiras, como por exemplo, a equipe que atende às solicitações para distribuir, no ambiente de testes, as alterações realizadas nos programas. O trabalho ineficiente desta equipe pode impactar a capacidade do programador implementar suas modificações, o que pode prejudicar o atingimento da meta de melhorar o programa de migração do Sisdoc, especificada acima. Não obstante mereçam um tratamento diferenciado, os trabalhos rotineiros também podem ser alvos de metas e indicadores. Por exemplo, se a equipe responsável pela distribuição de programas normalmente leva cerca de 2 dias para efetivar a colocação de um item no ambiente de testes, pode ser necessário acordar com esta equipe, para o próximo ano, a redução para 1 dia. Como indicador deste item deve ser acrescentado, ainda, o percentual de disponibilidade do

ambiente de testes (sem falhas) durante o expediente. Uma meta para este indicador pode ser, por exemplo, disponibilidade de 98%.

Como limitador da metodologia, verifica-se que o sistema Sipad, neste caso, teria de sofrer uma grande reformulação, de modo a se tornar, na verdade, praticamente um novo sistema de planejamento. No entanto, se existir outra sistemática de acompanhamento do cumprimento das metas, o sistema pode ser adaptado para apenas lançar as notas obtidas objetivamente com esta sistemática de acompanhamento. O critério “prazo” seria utilizado justamente para refletir o adiantamento ou atraso nas entregas prometidas. O critério “qualidade” poderia ser utilizado para refletir indicadores relativos aos produtos entregues (grau de correções, taxa de retorno, nível de disponibilidade etc.).

Dutra (2002) recomenda que o nível de complexidade em que se encontra um indivíduo não seja utilizado para remuneração variável, já que, uma vez adquirido um conjunto de competências, dificilmente o indivíduo decrescerá deste nível de complexidade, e, portanto, a remuneração neste caso deve ser a fixa. Nesse contexto, não teria sentido remunerar duas vezes um indivíduo pelo mesmo fator diferencial (suas entregas), sendo uma vez no salário e outra na parcela variável. Entretanto, devido aos dispositivos de Lei 10.356/2001, uma grande parcela dos servidores do TCU foi enquadrada no último padrão remuneratório, o que faz com que não possa mais haver, para estes indivíduos, condições de oferecer um salário diferente pela progressão na carreira. Se não for possível estabelecer outro diferencial remuneratório pela complexidade, o critério “produção” pode ser modificado para refletir o “nível das entregas” que o indivíduo prometeu cumprir naquele período avaliativo, independente de quais efetivamente realizou, com que prazo e com qual qualidade. Desta maneira, remunera-se objetivamente mais quem promete fazer entregas de nível maior de complexidade. Obviamente, se um servidor acordar metas muito acima de suas competências, será prejudicado nos demais critérios. Se forem utilizadas outras possibilidades

remuneratórias para os níveis de complexidade, este critério pode ser descontinuado no sistema, ou ser sempre lançado como a média dos demais, para ser neutro.

Não obstante seja possível a derivação das metas até o nível individual, Pontes (1999) destaca a necessidade de se focar a equipe, ressaltando que, por vezes, o próprio tipo de trabalho torna impossível a divisão das tarefas individualmente. Nestas situações, as metas seriam estabelecidas para a equipe, e a nota da avaliação de desempenho seria igual para todos seus membros. De acordo com Demo (2006), a rejeição a um conjunto de resultados de um sistema de reconhecimento (“injustiça de conteúdo”) tende a se acentuar quando os indivíduos também discordam do método empregado para chegar a este fim (“injustiça de procedimento”). Analisando a dimensão cultural do brasileiro com relação à meritocracia, Barbosa (2003) também verifica uma tendência geral de descrença nos métodos de avaliação de desempenho pelos próprios avaliados, principalmente no serviço público.

Uma situação possível, portanto, é que cada equipe identifique até que ponto as metas e, por conseguinte, as avaliações, devem ser diferenciadas individualmente, ou distribuídas no grupo como um todo, com base nas metas da equipe, estabelecidas a partir do planejamento estratégico. Nesse caso, a pontuação obtida pela unidade a partir do seu percentual de cumprimento de metas pode ser idêntica para todos os indivíduos da equipe ou, diferentemente, o grupo de servidores pode acordar outros critérios alternativos, como a avaliação 360° envolvendo os mais diferentes fatores, ou até mesmo legitimar o chefe ou outro indivíduo como avaliador, em submétodos que podem ou não se assemelhar aos tradicionais. A média da pontuação dos indivíduos da equipe será sempre, no entanto, limitada pela média objetiva calculada com base no atendimento de metas dos Planos Diretores.

O importante, nesse modelo participativo de construção do método, é que o grupo tenha metas estabelecidas a partir do planejamento estratégico e que o método de avaliação

interno seja construído pela própria equipe, em um trabalho de cooperação mútua, de modo a gerar comprometimento que McGregor atribui ao trabalhador da Teoria “X” (LUCENA, 1992) e a diminuição da sensação de injustiça, iniquidade e desconfiança tipicamente associados aos métodos de avaliação de desempenho (DEMO, 2006; BARBOSA, 2003). O grupo, no caso do TCU, pode ser qualquer subdivisão menor ou igual a uma unidade técnica, que decida estabelecer mecanismo interno de avaliação. A Portaria 324/2006 já contém os dispositivos que autorizam a normatização interna, desde que esta normatização seja homologada pela Cadad. No *workshop* de avaliação de desempenho, realizado em novembro de 2007, no TCU, foram várias as manifestações de avaliadores informando o sucesso de métodos construídos participativamente intra-unidade. Entre as portarias intra-unidades em uso no TCU emitidas no ano de 2007, encontra-se a da Secex-CE, e estão em processo de avaliação da Cadad as da Secex-1 e da Secex-GO. Uma ressalva importante a se fazer nesta forma de construção do modelo avaliativo é que, como as notas de avaliação serão distribuídas de maneira não-uniforme dentro das várias equipes, elas só poderão ser utilizadas, com exceção da remuneração variável, para fins de diferenciação dentro da mesma equipe, ou seja, não se poderá nunca comparar as notas de avaliação de dos servidores de unidades distintas, sob o risco de se gerar os citados sentimentos de injustiça e iniquidade no âmbito do Tribunal como um todo. Por exemplo, as notas individuais não poderiam ser utilizadas como critério para concessão de bolsas de estudos ou movimentações, envolvendo trabalhadores de equipes diferentes.

A montagem de um modelo de avaliação de forma participativa pelos membros da equipe ressalta as necessidades de preparação destas pessoas, de forma a gerar um modelo consistente, uma vez que o processo avaliativo envolve questões que vão desde o alinhamento estratégico, desempenho, competências, até as relações humanas, passando pelo diálogo e pela comunicação não verbal (SOUZA et al., 2007; PONTES 1999; BERGAMINI;

BERALDO, 1988). A previsão de homologação dos modelos internos às unidades está prevista na Portaria 324/2007, e esta tarefa compete à Cadad, que conta com profissionais que detêm competência técnica no assunto.

No “Questionário aos Avaliadores” ficou clara, com 80% de concordância, a crença dos respondentes na necessidade da existência, no TCU, de um método objetivo e estruturado para a concessão da Gratificação de Desempenho (questão 18). Estes entrevistados também apontaram, de forma maciça (86%), que as metas a serem alcançadas no período avaliativo devem ser acordadas previamente com o avaliado tomando como ponto de partida os objetivos organizacionais definidos no Planejamento Estratégico do TCU (questão 21). Todos estes fatores indicam, portanto, o ambiente propício para o uso de estabelecimento de metas e objetivos tendo por base o Plano Estratégico, para concessão de Gratificação de Desempenho, podendo estas metas serem ou não derivadas para o indivíduo, ou a nota da equipe ser distribuída por critérios acordados internamente.

A construção conjunta dos indicadores e metas para o ano, com base no planejamento estratégico, seja para o indivíduo, seja para a equipe, contribui para divulgar os objetivos estratégicos, além de permitir o estabelecimento de metas globais mais apuradas e acordos de níveis de serviços entre as áreas (KAPLAN; NORTON, 1997; PONTES, 1999; SOUZA et al., 2007). Este acordo mútuo também ajuda a motivar o indivíduo, conforme os conceitos da Teoria “Y” de McGregor e os fatores motivacionais de Herzberg (LUCENA, 1992) e a teoria da determinação de metas de Locke (CASADO in FLEURY et al., 2002).

Outro benefício do método é que, no momento do ajuste das metas a serem atingidas, pode ser que se perceba que há necessidade de fortalecer um conjunto de competências individuais, de modo a se corrigir eventuais deficiências ou fortalecer competências para que o indivíduo alcance um nível maior de complexidade, enfim o que for necessário para o atingimento da meta acordada. (PONTES, 1999; DUTRA, 2002; HIPÓLITO; REIS in

FLEURY et al., 2002). O mesmo dá-se no momento em que se avaliam objetivos atingidos ou não. Se eles são sistematicamente atingidos ou superados, é possível propor o desenvolvimento de competências para que o indivíduo galgue níveis maiores de responsabilidade. Se eles não foram adequadamente atingidos, isto pode indicar uma necessidade de desenvolvimento de competências que não foram atingidas, alguma deficiência comportamental ou de alocação, consideradas as características pessoais (DUTRA, 2002). É a derivação de avaliação de competências, de comportamento ou de potencial, como fruto da avaliação de metas resultados.

A avaliação de competências encontra um ambiente bastante favorável no TCU. A Política de Gestão de Pessoas (Resolução 187/2006), bem como o Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais contêm uma base bem fundamentada para utilização do modelo. O modelo de competências do TCU utiliza o conceito de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para realizar entregas (DUTRA, 2002). No escopo do projeto Atena, o TCU realizou todo um levantamento e fez a definição de quais são suas competências pessoais e gerenciais e mapeou suas dimensões, em um trabalho minucioso. As competências técnicas foram levantadas pelas unidades, em um processo participativo, com o auxílio de consultoria especializada, com uma pequena orientação aos encarregados desta identificação.

No modelo de competências do TCU, também foram estabelecidos os níveis de complexidade. Diferente do que apregoam Hipólito (2006) e Dutra (2002), no entanto, não foram especificadas entregas diferentes para cada nível, como exemplificado na Figura 8 (p. 45), mas sim uma classificação genérica em quatro níveis, exemplificada na Figura 11 (p. 72). O modelo prevê o enquadramento do servidor em um dos níveis, N0 a N4, e a recomendação das oportunidades de desenvolvimento. Uma lacuna gerada no modelo do TCU, portanto, é que não fica claro ao avaliado qual a entrega que ele precisa passar a fornecer para estar no nível de desenvolvimento posterior. O Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais explica

que esta opção teve o objetivo de não sobrecarregar as fontes de opinião por meio de um instrumento muito extenso, mas aventa a possibilidade de o TCU identificar, no futuro, o nível de maturidade de cada competência.

Embora uma rodada de mapeamento de competências técnicas, gerenciais e pessoais dos servidores e gerentes tenha sido realizada por meio de autopercepção e da chefia, os avaliadores de competência não estão determinados em Portaria ou Resolução. O Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais informa que, em um primeiro momento, decidiu fazer apenas a autopercepção para as competências gerenciais. Entre os motivos para essa escolha estão: falta de maturidade em processos de mapeamento no TCU; pouca clareza na definição dos clientes internos; possíveis dificuldades no entendimento das competências; falta de política para endereçamento dos resultados do mapeamento; e necessidade e valorizar o desenvolvimento, em vez da “avaliação de desempenho”. Com relação a este assunto, no “Questionário aos Avaliadores”, 76% dos respondentes indicaram que, para questões de competência, é interessante o subordinado avaliar seu superior (questão 23). É aplicável no TCU, portanto, a avaliação de competências com auto-avaliação e com a da chefia, além de poder ser analisada a possibilidade de aplicação de avaliação por pares e subordinados para situações específicas. A periodicidade de aplicação deste instrumento pode ser anual, de acordo com o previsto na Lei 10.356/2001.

A existência, no Tribunal, de uma área voltada à educação corporativa (ISC), e o fato de esta área também estar diretamente ligada à questão de competências, por meio da subunidade “Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências” (Resolução 199/2006 e Portaria ISC 2/2007), criam um ambiente propício às ações de desenvolvimento com base nos resultados do levantamento das competências não atendidas, atendidas ou superadas pelas pessoas (DUTRA, 2002). Neste sentido, é interessante perceber a possibilidade de classificação das pessoas entre os níveis N0 e N4 para cada competência e o fato de as ações

de desenvolvimento do ISC estarem sempre estruturadas dentro do Programa para Formação de Competências Pessoais (PDCP), do Programa para Formação de Competências Técnicas (PDCT) ou do Programa de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Sustentável (PDLGS)⁵.

Com relação à questão de “avaliação de desempenho”, o Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais informa que o mapeamento de competências não teve o objetivo de subsidiar quaisquer processos ou políticas de movimentação salarial, e que, com isso, evitou-se a presença de eventuais distorções no mapeamento. A movimentação salarial foi deliberadamente deixada pelo Manual a cargo da avaliação de desempenho (associada à Gratificação de Desempenho). No entanto, segundo Dutra (2002) e Hipólito (2006) a identificação do nível de complexidade em que atua o indivíduo deve servir de indicativo para que se atribua sua remuneração fixa, uma vez que, após atingir um nível de complexidade, o indivíduo tem uma capacidade de entrega que provavelmente será mantida. A questão, no TCU, é que, embora a Lei 10.356/2001 contenha a previsão de 13 padrões de ascensão para cada carreira (até 50% de aumento), a mesma norma situou grande parte dos servidores do Tribunal já no ponto máximo de sua carreira, não dando condições de movimentação. Além disso, anualmente há a concessão de um padrão, não importando o grau de desenvolvimento do servidor.

Embora o salário, em si, não represente fator de motivação, conforme apresentado nas escalas de Maslow, Herzberg e Alderfer (CASADO in FLEURY et al., 2002), a percepção de que suas atribuições e as complexidades não são recompensadas com um salário mais elevado ou outro fator de reconhecimento, principalmente em comparação com as outras pessoas, pode trazer ao indivíduo uma sensação de iniquidade e injustiça (DEMO, 2006; CASADO in FLEURY et al., 2002; DUTRA, 2002). Neste sentido, existem, no TCU, algumas chamadas

⁵ Fonte: Página eletrônica do Instituto Sezerdello Corrêa - TCU.

Funções de Confiança (FC) que não estão ocupadas ou estão reservadas para gerência, coordenação ou liderança de projeto. O que pode ser feito é a alocação dessas FCs (ou sua subdivisão em vários níveis) para as várias pessoas com competências distintas. Este é um modelo comum, por exemplo, no sistema bancário. Outra possibilidade, já citada, é manter o fator “produção” da avaliação de desempenho como a remuneração pelas “entregas prometidas”, desde que isso seja estabelecido objetivamente.

Os respondentes do “Questionário aos Avaliadores” manifestaram-se fortemente (88%) no sentido de que deva existir no TCU um método de avaliação de desempenho estruturado de forma a permitir identificar de forma consistente em que competências o avaliado se destaca ou precisa se desenvolver, de modo a superar novos desafios ou assumir outras posições na carreira, como a nomeação para Funções de Confiança (questão 19). O cenário apresentado mostra-se favorável, portanto, à continuidade do desenvolvimento da sistemática de avaliação de competências no Tribunal.

Com relação à avaliação de comportamentos, nota-se que, entre as competências levantadas no TCU, existem algumas que podem envolver questões de comportamento, ou afetarem a equipe como um todo, tais como as seguintes competências pessoais: diálogo, tratamento de informações e construção de relacionamentos. Já no que diz respeito às competências gerenciais, todas elas, de alguma maneira, influenciam o desempenho da equipe, notadamente as seguintes: desenvolvimento das pessoas e da equipe, engajamento, gestão da inovação e construção de relacionamentos. De acordo com Dutra (2002), as questões comportamentais são aquelas que, no dia-a-dia de uma equipe, afetam, de forma significativa, o modo como os outros integrantes da equipe realizam seu trabalho, seu desempenho e seu esforço. Neste caso, é recomendado pelo autor e por Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) o uso da avaliação de múltiplas fontes (360 graus).

A crença de que o Tribunal necessita de instrumentos para avaliação comportamental foi manifestada por 90% dos entrevistados por meio do “Questionário aos Avaliadores” (questão 20). Com relação à fonte de avaliação, um percentual expressivo (82%) achou interessante um subordinado avaliar seu superior (questão 22). A menos das observações tipicamente ligadas a questões de maturidade do mapeamento de competências no TCU – contidas no Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais, e já abordadas anteriormente, quando se tratou das fontes de avaliação –, é possível verificar que existem, no Tribunal, os instrumentos necessários para a análise comportamental, bastando, para isso, serem adaptados para possivelmente separar as competências comportamentais das demais e identificar as fontes ideais de avaliação. A periodicidade de aplicação deste instrumento também pode ser anual, para que o método se dê juntamente com o mapeamento de competências, de acordo com o previsto na Lei 10.356/2001.

No que diz respeito à avaliação de potencial, o Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais informa que o Tribunal já homologou um método baseado no instrumento OPQ-32 da consultoria SHL Group. Este instrumento se enquadra dentro dos padrões dos inventários de personalidade especificados por Bergamini e Beraldo (1988), com as possíveis vantagens (e desvantagens) elencadas por Gramigna (2002) na primeira linha do Quadro 3 (p. 42). Hipólito e Reis (in FLEURY et al., 2002) e Bergamini e Beraldo (1988) destacam o uso desse tipo de método para fornecer um indicativo da posição mais adequada para um indivíduo na organização. No TCU, o Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais já inclui uma matriz em que são apontadas as características potencializadoras ou inibidoras de determinadas competências. Este instrumento já foi utilizado no TCU para fins de análise dos perfis dos novos analistas para efeitos de alocação e integração (Portaria 330/2006). Portanto, a manutenção do seu uso aparece como forte tendência no Tribunal.

Quanto ao treinamento para avaliação, o TCU tem investido fortemente no desenvolvimento das competências gerenciais, por meio do Programa de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Sustentável (PDLGS), de modo a permitir que os gerentes possam atender aos desafios cada vez maiores estabelecidos na Política de Gestão de Pessoas (Resolução 187/2006). Este programa de desenvolvimento, concebido por módulos, tem feito uma abordagem geral de competências gerenciais, inclusive com destaque para as variáveis humanas envolvidas no ato de dar e receber *feedback*, em um contexto que se alinha bastante ao proposto por Souza et al. (2007). Entre estes módulos, não houve, entretanto, um voltado especificamente para avaliação de desempenho, que envolvesse a vinculação do instrumento com todo o referencial estratégico e também os motivos para sua opção, em comparação com os outros possíveis modelos existentes. No “Questionário aos Avaliadores” foi confirmado, por 94% dos respondentes, que eles não receberam treinamento específico ou eficiente para serem avaliadores (questão 15). Esta situação gera uma deficiência em que o avaliador não tem uma clara definição dos parâmetros e objetivos da avaliação de desempenho, nem da postura que se espera de cada um no processo, o que é condição necessária para o sucesso de qualquer sistemática de avaliação (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Além disso, mais da metade dos avaliadores entrevistados afirmou não explicar aos avaliados, de forma direta ou indireta, os motivos pelos quais a pontuação foi concedida (questão 16). Neste contexto de falta de diálogo, aparece como dado significativo o fato de os avaliados, ainda assim, apresentarem comumente discordância quanto a sua avaliação para cerca de 25% dos avaliadores respondentes (questão 17 do questionário). Assim, a necessidade do desenvolvimento da competência em fornecer *feedback* adequado ganha destaque no TCU. Este é um tema central em um treinamento em avaliação de desempenho (PONTES, 1999; BERGAMINI; BERALDO, 1988; HIPÓLITO; REIS in FLEURY et al., 2002; SOUZA et al.,

2007). Desta maneira, enxerga-se, no Tribunal, uma série de condições facilitadoras e impulsionadoras para a implantação do treinamento em avaliação de desempenho.

Verifica-se, assim, que o cenário existente no TCU cria condições para o fortalecimento de algumas tendências relativas a métodos contemporâneos de avaliação:

- utilização de metas e resultados com base no planejamento estratégico, para fins de concessão de Gratificação de Desempenho, com derivação de metas individuais ou não, de acordo com a escolha da equipe;
- uso do mapeamento de competências para determinar necessidades ou oportunidades de desenvolvimento, além do enquadramento em níveis de complexidade para definir variação salarial, que pode ser feita por meio de concessão de padrões, distribuição de FCs vagas ou remuneração do fator “produção” com base em entregas prometidas;
- uso de avaliação de pares ou subordinados para fatores comportamentais identificados entre as competências pessoais e gerenciais;
- manutenção do uso do inventário de personalidade OPQ-32 para identificação de potencial, e sua aplicação em alocação de profissionais; e
- ajuste dos programas de desenvolvimento gerenciais e pessoais para incluir um módulo de avaliação de desempenho.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo verificar se ocorreram, na prática, em uma organização, no caso o órgão público federal Tribunal de Contas da União (TCU), as conseqüências que estavam previstas teoricamente para o uso de modelos de avaliação de desempenho tradicionais, além de procurar verificar se estão presentes, nesta mesma organização, algumas condições que favoreçam a implantação de modelos mais modernos.

O estudo consistiu, primeiramente, em identificar, na bibliografia existente, a necessidade de se avaliar adequadamente o desempenho, para o indivíduo e para as organizações. Nesta revisão, foi verificada também a evolução dos pressupostos da avaliação e dos modelos avaliativos ao longo do tempo. O referencial teórico consultado apontou, então, uma série de problemas relativos à subjetividade, possivelmente verificados em decorrência da adoção dos modelos tradicionais. A literatura consultada apontou, então, para um conjunto de distorções de avaliação que podem ser geradas em função da utilização de métodos subjetivos. Não obstante a bibliografia tenha indicado que a eliminação da subjetividade não é possível nem desejada, por ser natural e inerente ao ser humano, foi levantada uma série de modelos, instrumentos e aplicações que podem facilitar a relação avaliado / avaliador, pela utilização de parâmetros e definições mais claras e consistentes.

Por meio da verificação documental, foi identificado que o Tribunal, não obstante possua um modelo de gestão de pessoas e um referencial estratégico alinhado com os modelos modernos, utiliza sistemas de avaliação de desempenho baseados no modelo tradicional das “escalas gráficas”. Analisando os modelos existentes, em comparação com dados oriundos de questionários aplicados especificamente, de pesquisa realizada pelo Tribunal e de sistemas

informatizados, foi confirmado forte indicativo de subjetividade nos modelos de avaliação de desempenho adotados no Tribunal. Além disso, foi observada a ocorrência de disfunções de avaliação, notadamente complacência e tendência central. Foram identificados, ainda, indicativos de rigor, efeito halo e hábito na avaliação. Todas estas conseqüências estavam previstas no modelo teórico que abrangeu as questões de subjetividade. Restaram confirmadas, portanto, as previsões teóricas das conseqüências da utilização do modelo tradicional das “escalas gráficas”.

Por outro lado, a avaliação dos mesmos dados e do referencial documental indicou um ambiente propício para a implantação de modelos mais modernos. Pode-se resumir estas conclusões em: uso de metas derivadas de um planejamento estratégico modelado pelo *balanced scorecard* para fins de remuneração variável; uso do mapeamento de competências, entendidas como entrega, para fins de desenvolvimento e aumento do nível de complexidade, com possível efeito na remuneração fixa por meio concessão de padrões, de alocação de Funções de Confiança ou da variável “produção” do modelo avaliativo; identificação de fontes alternativas para avaliação de algumas competências pessoais e gerenciais que podem conter características comportamentais; manutenção da utilização do instrumento de inventário de características pessoais já em uso, para subsídio à avaliação de potencial para fins de alocação de pessoas; e pequena modificação do treinamento para abordar o tema “avaliação de desempenho”.

Ficou demonstrado, portanto, para o caso do TCU, que, se um ambiente global com características modernizadoras em relação à gestão de pessoas por competências e gestão estratégica baseada no BSC não implica, necessariamente, na adoção de um modelo moderno ou contemporâneo de avaliação de desempenho, ele cria as condições para a implantação destes modelos e torna-se um impulsionador da mudança neste sentido para a organização e para os indivíduos.

Verificou-se, ainda, que é possível a utilização de um modelo misto que se inicia com o estabelecimento das metas para as equipes a partir do planejamento estratégico. Depois, o percentual de atingimento de metas da equipe torna-se o limitador da média das notas de avaliação do corpo de funcionários daquela equipe. O modelo torna-se misto posteriormente, quando as equipes podem acordar o uso de métodos internos diferenciados de avaliação, desde que a média das notas seja limitada à prevista para a unidade. É necessária a validação de um modelo deste tipo.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões deste trabalho, recomenda-se a continuidade dos esforços da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal no sentido da modificação da sistemática de avaliação de desempenho no TCU, com o objetivo de criar um modelo consistente com o modelo global de desempenho com base em perspectivas do BSC e na gestão por competências, já em uso no Tribunal. A sistemática de avaliação a ser adotada deve estar balizada por clara definição dos objetivos a serem atingidos com o processo e dos compromissos assumidos por avaliadores e avaliados, com relação às metas, parâmetros e níveis de complexidade a serem alcançados.

Recomenda-se a discussão de novos modelos de forma participativa por um conjunto significativo de gestores, tomando-se o cuidado, entretanto, de oferecer previamente um treinamento consistente em avaliação de desempenho, para que se possa decidir pelos modelos e características ideais, com base em conhecimentos sólidos, além da própria experiência dos avaliadores,

Ao fim de um ou dois dias de preparação dos gestores, pode-se apresentar um modelo pronto para ser validado e possivelmente ajustado, em vez de tentar se construir um modelo a

partir do zero. Entre as possíveis características a serem oferecidas como ponto inicial das discussões acerca de um novo modelo de avaliação, podem estar as seguintes:

- Entendimento de que o desempenho do Tribunal, como medição efetiva de suas entregas à sociedade, é fruto do desempenho de seus servidores, no planos da equipe e individual, e que este conjunto de entregas precisa ser aprimorado;
- Montagem do planejamento estratégico participativo, a partir da combinação dos resultados com os indivíduos ou com a equipe;
- Cálculo do desempenho da unidade, com base no percentual de atingimento das metas contidas no planejamento estratégico, com ajustes necessários;
- Cálculo do Resultado Institucional do TCU como média dos resultados de suas unidades;
- Limitação da média de avaliação de desempenho dos servidores ao percentual de atingimento de meta da unidade;
- Combinação, intra-unidade, do modelo de distribuição da avaliação, com foco na limitação de média imposta. Este modelo pode ser diferente de unidade para unidade, mas seus construtores devem ter um treinamento mínimo para optar por um modelo ideal;
- No caso de não haver consenso do modelo interno de distribuição de notas, obrigar a diferenciação do percentual de atingimento de metas por subequipes, podendo ou não haver acordo de distribuição de notas neste novo nível, gerando um ciclo no qual pode-se chegar ao estabelecimento de metas individuais;
- Uso do resultado das unidades para indicar necessidade de desenvolvimento de competências na unidade como um todo;

- Uso dos resultados individuais ou da equipe como *start* de uma avaliação de competências, de modo a identificar necessidades ou oportunidades de desenvolvimento;
- Não utilização da avaliação de metas e resultados para outros fins que não a remuneração variável ou indicação de necessidades de outras avaliações;
- Exclusão do piso de 30% de Gratificação de Desempenho, de modo que esta varie de 0 a 50% do vencimento básico do avaliado;
- Manutenção, para o inativo, das médias de suas últimas avaliações de desempenho. Para o caso de inativos que nunca tiveram avaliação, conceder a média institucional ou talvez a média dos demais inativos;
- Uso da avaliação de competências para fins de desenvolvimento;
- Uso de percentuais de Funções de Confiança para premiar indivíduos que desenvolvem ainda mais suas competências, nos moldes do que ocorre no sistema bancário;
- Uso de avaliação de pares para avaliação das competências pessoais de construção de relacionamento e diálogo, e para outras gerenciais, em geral; e
- Manutenção do inventário de características pessoais OPQ-32, da consultoria SHL Group, para mapeamento de potencial, vinculando sua utilização à demanda, por necessidade da organização ou solicitação do servidor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Editora UFSC, 1999. 286 p.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4.3. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 216 p.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290 p.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, 4 de junho de 1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jun. 1998.

_____. Lei nº 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, DF, 12 dez. 1990.

_____. Lei nº 10.366, de 27 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 dez. 2001.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. Dispõe sobre a implementação da Gratificação de Desempenho dos integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União. Alterada pela Resolução 167/2003. Resolução nº 146, 28 de dezembro de 2001. **BTCU**, Brasília, n. 82, dez. 2001.

_____. Dá nova redação aos arts. 1º e 3º da Resolução-TCU nº 146, de 28 de dezembro de 2001. Resolução nº 167, 19 de novembro de 2003. **BTCU**, Brasília, n. 16 - especial, dez. 2003.

_____. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União. Resolução nº 187, 5 de abril de 2006. **BTCU**, Brasília, n. 13, abr. 2006.

_____. Define a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Resolução nº 199, 28 de dezembro de 2006. **BTCU**, Brasília, n. 48, dez. 2006.

_____. Dispõe sobre a implementação da gratificação de desempenho dos integrantes da Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União. Revogada pela Portaria nº 324/2006. Portaria nº 253, 1º de dezembro de 2003. **BTCU**, Brasília, n. 16 - especial, dez. 2003.

_____. Aprova a atualização do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União para o quinquênio 2006 – 2010. Portaria nº 2, 5 de janeiro de 2006. **BTCU**, Brasília, n. 1, jan. 2006.

_____. Institui o regulamento do concurso periódico de remoção de que trata a Resolução-TCU nº 182, de 30 de novembro de 2005. Portaria nº 32, 10 de fevereiro de 2006. **BTCU**, Brasília, n. 5, fev. 2006.

_____. Dispõe sobre estágio probatório e avaliação especial para fins de aquisição de estabilidade no âmbito do Tribunal de Contas da União. Portaria nº 165, 28 de julho de 2006. **BTCU**, Brasília, n. 28, jul. 2006.

_____. Dispõe sobre a implementação da avaliação e da gratificação de desempenho dos integrantes da carreira de especialista do Tribunal de Contas da União. Portaria nº 324, 12 de dezembro de 2006. **BTCU**, Brasília, n. 48, dez. 2006.

_____. Prorroga o prazo de realização do Projeto Modelo de Gestão do Desenvolvimento de Pessoas por Competências – Atena. Portaria nº 330, 20 de dezembro de 2006. **BTCU**, Brasília, n. 48, dez. 2006.

_____. Organiza a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança no Instituto Sezerdello Corrêa (ISC). Portaria-ISC nº 2, 12 de abril de 2007. **BTCU**, Brasília, n. 13, abr. 2007.

_____. Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – Setec para o exercício de 2007. Portaria-Setec nº 1, 30 de maio de 2007. **BTCU**, Brasília, n. 22, maio. 2007.

_____. Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – Setec para o exercício de 2007. Portaria-Setec nº 1, 30 de maio de 2007. **BTCU**, Brasília, n. 22, maio. 2007.

_____. **Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais do TCU**. Obtido com o coordenador do Projeto Atena, Sr. Salvatore Palumbo. maio 2007.

_____. **Relatório dos Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional TCU - 2007**. Obtido com a coordenadora do projeto Atuar, Sra. Patrícia Luque Carreiro. set.2007.

_____. Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho (Sipad). Disponível em <tns:10.1.0.96: 1521:prod1>. Acesso em: 15 out. 2007.

_____. Banco de Dados do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (**GRH**). Disponível em <tns:10.1.0.96: 1521:prod1>. Acesso em: 15 out. 2007.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-258.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

_____. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 165 p.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.172 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2002. 206 p.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 451 p.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLANERRY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997. 281 p.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____ et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

HIPÓLITO, J.A.M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006. 129 p.

HIPÓLITO, J.A.M.; REIS G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 73-86.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 159 p.

MAIA, F.; BUSSONS, J. **Avaliação de cargos e de desempenhos: uma nova metodologia**. 2. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científico S.A., 1978. 120 p.

MORESI, E. A. D. **Manual de metodologia da pesquisa**. Brasília-DF: Universidade Católica de Brasília - UCB, 2003. 108 p.

PÁGINA eletrônica do Instituto Sezerdello Corrêa. Tribunal de Contas da União. Disponível em <<https://intranet.tcu.gov.br/publicacoes/isc>>. Acesso em: 28 out. 2007.

PELL, R. A. **Administrando através das pessoas**. Rio de Janeiro: Artenova, 1975. 297 p.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1999. 168 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY C. A.; PORTER M. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n.3. p. 259-276, jul/set. 2005.

SOUZA, V. L.; SOUZA, I. B.; SARDINHA, R. L.; ALVES, C. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 152 p.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 264 p.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. 344 p.

ANEXO I – RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO TCU – GERAL

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007								15/10/2007	
								R.F.	I.Q.
CRITÉRIO: LIDERANÇA								62,1%	72,4%
ITEM: SISTEMA DE LIDERANÇA								62,0%	72,2%
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.	
	1	2	3	4	5	6			
1	O dirigente da minha unidade explica a relação existente entre os objetivos do TCU e o meu trabalho	6,3%	7,1%	11,7%	19,1%	25,5%	30,4%	55,9%	68,3%
2	O dirigente da minha unidade comunica as razões das mudanças que ocorrem no Tribunal	8,1%	8,7%	12,1%	21,3%	23,9%	25,9%	49,8%	64,4%
3	Os gerentes da minha unidade investem seu tempo no desenvolvimento das pessoas da equipe	6,4%	8,0%	15,5%	20,8%	25,4%	23,9%	49,4%	64,5%
4	Os gerentes da minha unidade demonstram sensibilidade com relação a problemas dos servidores	3,9%	5,2%	9,2%	15,3%	27,9%	38,5%	66,4%	74,8%
5	A atuação do dirigente da minha unidade contribui para o bem-estar dos servidores	4,9%	5,8%	9,9%	16,3%	27,2%	35,8%	63,1%	72,5%
6	O dirigente da minha unidade promove o comprometimento dos servidores com os objetivos e as metas institucionais	3,7%	6,4%	11,3%	18,2%	29,1%	31,3%	60,4%	71,3%
7	Tenho acesso ao dirigente da minha unidade para discutir assuntos de trabalho	2,9%	2,5%	4,4%	9,7%	20,3%	61,4%	81,6%	85,0%
8	Os gerentes da minha unidade negociam as metas com suas equipes	4,9%	5,6%	11,2%	17,5%	28,9%	31,9%	60,8%	71,1%
9	A minha chefia imediata planeja bem as atividades da minha área	3,4%	5,6%	9,7%	20,7%	31,5%	29,2%	60,7%	71,8%
10	A minha chefia imediata assegura condições de trabalho adequadas para a realização das minhas atividades	2,7%	3,2%	7,5%	14,8%	31,8%	40,0%	71,8%	78,0%
11	A minha chefia imediata atua gerencialmente para minimizar o impacto das questões pessoais que interferem na produtividade do servidor	4,9%	4,7%	10,7%	17,0%	32,2%	30,6%	62,8%	71,7%
12	A minha chefia imediata é acessível e fácil de abordar para tratar de assuntos relacionados ao trabalho	1,5%	1,9%	4,5%	9,1%	18,1%	66,0%	84,1%	87,5%
13	Em minha unidade os servidores são incentivados por seus gerentes a contribuir com idéias e sugestões	4,0%	5,4%	9,2%	18,3%	30,4%	32,7%	63,1%	72,8%
14	As sugestões dos servidores são consideradas na tomada de decisão na minha unidade	5,2%	5,9%	11,7%	18,3%	29,7%	29,2%	58,9%	69,8%
15	O estilo de liderança adotado pela minha chefia imediata me encoraja a dar o melhor de mim	6,1%	5,2%	9,1%	15,2%	27,8%	36,7%	64,5%	72,7%
16	Os gerentes da minha unidade apóiam a equipe em casos de insucessos e aproveitam construtivamente os erros como fonte de aprendizado	5,1%	6,1%	12,8%	21,5%	29,1%	25,3%	54,4%	67,9%
17	Minha chefia imediata acompanha meu trabalho e oferece orientação para que os melhores resultados sejam alcançados	3,5%	4,7%	8,6%	17,0%	29,0%	37,1%	66,2%	74,9%
18	Minha chefia imediata distribui o trabalho de acordo com as habilidades e conhecimentos de cada membro da equipe	2,8%	4,9%	9,0%	17,0%	32,6%	33,7%	66,3%	74,6%
19	Sou envolvido nos processos de tomada de decisão que afetam o meu trabalho	6,4%	6,4%	10,9%	17,5%	29,9%	28,9%	58,8%	69,0%
20	A minha chefia imediata se empenha para desenvolver as habilidades e conhecimentos dos membros da equipe	5,9%	5,8%	13,5%	21,0%	27,2%	26,6%	53,8%	67,5%
21	A minha chefia imediata me incentiva a participar das ações de treinamento e de desenvolvimento oferecidas pelo TCU	6,2%	6,6%	11,2%	19,2%	26,6%	30,2%	56,8%	68,8%
22	Os treinamentos para desenvolvimento da liderança têm gerado melhoria na atuação dos gerentes na minha unidade	9,5%	8,9%	17,0%	27,3%	23,1%	14,3%	37,31%	57,7%
23	Os gerentes da minha unidade investem seu tempo na melhoria dos resultados da unidade	2,5%	3,3%	9,1%	16,0%	31,0%	38,0%	69,0%	76,7%
24	A minha chefia imediata elogia e reconhece os membros da equipe quando um bom trabalho é realizado	3,7%	3,3%	8,0%	12,7%	23,6%	48,6%	72,2%	79,0%
ITEM: CULTURA DE EXCELÊNCIA								62,6%	73,3%
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.	
	1	2	3	4	5	6			
25	Considero que o TCU é melhor hoje do que quando ingressei	3,9%	2,5%	7,0%	13,3%	21,9%	51,4%	73,3%	80,2%
26	O dirigente da minha unidade dissemina o referencial estratégico (negócio, missão e visão) do TCU	5,9%	7,6%	13,1%	21,0%	25,6%	26,8%	52,4%	66,6%
27	O dirigente da minha unidade dissemina os valores do TCU	5,3%	6,9%	12,0%	20,7%	26,0%	29,1%	55,2%	68,5%
28	O dirigente da minha unidade está comprometido com as ações de melhoria do TCU	2,5%	2,5%	5,7%	10,1%	26,3%	52,8%	79,1%	82,7%
29	A minha chefia imediata se compromete com os valores do TCU	2,4%	3,2%	6,4%	16,0%	29,2%	42,8%	72,0%	79,0%
30	Os servidores no TCU são reconhecidos por encontrarem melhores formas de realizar o seu trabalho	4,2%	8,1%	15,7%	28,6%	29,5%	14,0%	43,5%	62,6%

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007

15/10/2007

	R.F.	I.Q.
CRITÉRIO: ESTRATÉGIAS E PLANOS	41,7%	60,3%
ITEM: FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	39,0%	57,9%

QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.
	1	2	3	4	5	6		
31 Os objetivos estratégicos do TCU estão alinhados ao ambiente em que o Tribunal atua	2,0%	3,7%	11,6%	23,9%	33,0%	25,9%	58,9%	72,0%
32 Existe transparência na formulação da estratégia do Tribunal	5,1%	8,5%	16,1%	25,9%	28,5%	15,9%	44,4%	62,4%
33 O processo de formulação da estratégia do Tribunal é participativo	8,7%	10,8%	19,9%	28,2%	19,9%	12,5%	32,4%	55,5%
34 Participo do processo de formulação da estratégia do Tribunal	25,8%	17,4%	20,6%	19,3%	9,9%	7,1%	17,0%	38,3%
35 Conheço os objetivos estratégicos do TCU	6,2%	8,7%	16,1%	26,8%	26,0%	16,1%	42,2%	61,2%

ITEM: DESDOBRAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	54,1%	68,4%
--	--------------	--------------

QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.
	1	2	3	4	5	6		
36 O plano da minha unidade está alinhado aos objetivos estratégicos do TCU (Plano Estratégico e Diretrizes)	3,7%	4,4%	13,2%	23,6%	30,0%	25,0%	55,1%	69,4%
37 Os planos elaborados são úteis para a melhoria do desempenho da minha unidade	5,0%	7,9%	14,1%	27,3%	25,8%	19,9%	45,7%	64,1%
38 Existe acompanhamento adequado dos planos da minha unidade (acompanhamento das metas da unidade; renegociação dos trabalhos visando alcance das metas; plano de ação para problemas identificados na execução dos planos)	6,2%	7,9%	15,4%	22,3%	26,4%	21,9%	48,3%	64,1%
39 Entendo a contribuição do meu trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos do TCU	2,1%	3,7%	8,4%	18,6%	31,6%	35,6%	67,2%	76,1%

ITEM: FORMULAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	35,6%	56,9%
---	--------------	--------------

QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.
	1	2	3	4	5	6		
40 Conheço as metas e os indicadores de desempenho utilizados para avaliar os resultados do TCU	6,3%	9,9%	15,9%	25,6%	25,7%	16,5%	42,2%	60,8%
41 As metas e os indicadores de desempenho utilizados para avaliar os resultados do TCU estão claramente definidos	6,2%	11,0%	17,9%	27,0%	23,5%	14,4%	37,9%	58,8%
42 As metas e os indicadores de desempenho definidos são adequados para avaliar os resultados do TCU	8,9%	13,6%	20,4%	28,2%	20,3%	8,5%	28,8%	52,6%
43 Conheço as metas e os indicadores de desempenho utilizados para avaliar o resultado da minha unidade	8,3%	9,9%	16,9%	25,6%	22,2%	17,1%	39,2%	58,9%
44 As metas e os indicadores de desempenho utilizados para avaliar os resultados da minha unidade estão claramente definidos	7,7%	10,5%	19,1%	26,5%	21,3%	14,9%	36,2%	57,6%
45 As metas e os indicadores de desempenho definidos são adequados para avaliar os resultados da minha unidade	9,3%	13,5%	19,7%	28,4%	19,3%	9,9%	29,2%	52,9%

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007

15/10/2007

							R.F.	I.Q.	
CRITÉRIO: CIDADÃOS E SOCIEDADE							32,5%	54,1%	
ITEM: INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE							32,5%	54,1%	
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.	
	1	2	3	4	5	6			
46	O TCU divulga adequadamente os resultados de sua atuação para a sociedade	14,5%	18,5%	20,1%	23,1%	16,0%	7,9%	23,9%	46,2%
47	O TCU estimula o exercício do controle social	8,6%	15,9%	20,3%	25,7%	18,6%	10,9%	29,4%	52,5%
48	A minha unidade divulga adequadamente os resultados de seu trabalho para o TCU	8,9%	12,1%	17,1%	23,8%	22,1%	16,1%	38,2%	57,3%
49	O TCU estimula os servidores a exercerem suas atribuições de acordo com os valores organizacionais	4,1%	8,3%	17,3%	29,9%	27,6%	12,9%	40,4%	61,5%
50	O TCU apóia os servidores a exercerem sua cidadania, por meio de ações de responsabilidade social	8,9%	13,3%	21,5%	25,5%	20,8%	10,0%	30,8%	53,2%

							R.F.	I.Q.	
CRITÉRIO: INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO							37,8%	56,6%	
ITEM: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO							40,6%	58,5%	
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.	
	1	2	3	4	5	6			
51	Os canais de comunicação do TCU possibilitam que uma unidade tenha conhecimento dos trabalhos desenvolvidos por outra unidade	13,4%	18,6%	19,9%	23,8%	15,8%	8,5%	24,3%	47,1%
52	Há canais de comunicação adequados para os servidores fazerem sugestões e reclamações	11,2%	17,7%	19,7%	23,9%	16,8%	10,8%	27,6%	50,0%
53	Existem canais adequados para tratar de questões relacionadas a constrangimentos no ambiente de trabalho	22,4%	20,2%	18,0%	19,6%	11,5%	8,3%	19,9%	40,5%
54	Tenho acesso fácil às informações de que necessito para a execução do meu trabalho	2,2%	5,4%	10,4%	24,0%	34,6%	23,5%	58,0%	70,7%
55	Na minha unidade, as condições dos equipamentos de informática são adequadas a realização do meu trabalho	1,7%	4,1%	6,2%	17,1%	31,5%	39,4%	70,9%	78,2%
56	Os sistemas corporativos e informatizados do TCU são de fácil utilização	7,2%	13,8%	18,4%	26,4%	23,3%	10,9%	34,2%	55,5%
57	O suporte oferecido ao uso das soluções de informática satisfaz as necessidades do meu trabalho	6,5%	12,1%	19,1%	26,0%	24,5%	11,9%	36,4%	57,1%
58	As informações importantes para a minha unidade estão disponíveis em locais apropriados para pesquisa e não nas pessoas	7,9%	13,7%	20,6%	24,7%	21,6%	11,6%	33,2%	54,7%
59	As soluções de tecnologia da informação (sistemas, rede, internet) estão disponíveis quando requeridas para o meu trabalho	4,6%	10,2%	16,2%	23,4%	29,8%	15,9%	45,6%	62,2%
60	O tempo de resposta das soluções de tecnologia da informação atende às necessidades do meu trabalho	7,5%	14,1%	16,6%	25,4%	26,4%	9,9%	36,4%	55,8%
61	A integração entre os sistemas corporativos do TCU atende às necessidades do meu trabalho	8,9%	13,8%	19,1%	25,5%	22,7%	10,1%	32,7%	53,9%
62	As condições dos equipamentos de informática são adequadas para a realização do meu trabalho	3,0%	4,4%	7,1%	17,0%	31,5%	37,0%	68,6%	76,1%

							R.F.	I.Q.	
ITEM: GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS							20,7%	45,5%	
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.Q.	
	1	2	3	4	5	6			
63	O TCU realiza comparações entre as suas unidades com o objetivo de disseminar as melhores práticas internas.	13,1%	18,7%	23,2%	24,9%	13,5%	6,6%	20,1%	45,4%
64	O TCU estabelece um ambiente que propicia a troca de conhecimento entre as unidades	12,8%	19,4%	23,5%	23,0%	14,1%	7,2%	21,3%	45,6%

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007

15/10/2007

							R.F.	I.G.
CRITÉRIO: PESSOAS							61,1%	71,4%
ITEM: SISTEMA DE TRABALHO							39,0%	55,3%
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.G.
	1	2	3	4	5	6		
65	3,5%	3,7%	7,3%	16,1%	33,8%	35,6%	69,4%	76,0%
66	15,1%	14,7%	16,3%	20,7%	20,9%	12,3%	33,2%	50,9%
67	5,2%	8,1%	14,7%	22,4%	30,6%	19,1%	49,7%	64,5%
68	10,7%	13,1%	16,7%	23,7%	22,3%	13,5%	35,7%	54,8%
69	22,0%	16,5%	18,4%	22,0%	15,1%	6,0%	21,1%	41,9%
70	21,9%	15,3%	18,4%	19,9%	15,3%	9,3%	24,5%	43,8%
ITEM: EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO							55,3%	68,9%
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.G.
	1	2	3	4	5	6		
71	5,1%	9,5%	11,7%	20,9%	28,2%	24,7%	53,0%	66,4%
72	4,2%	6,5%	13,7%	25,4%	28,6%	21,6%	50,2%	66,5%
73	2,0%	4,3%	8,9%	23,2%	36,1%	25,6%	61,7%	72,8%
74	2,3%	5,7%	11,3%	25,2%	31,0%	24,5%	55,5%	70,1%
75	2,1%	3,2%	8,3%	20,9%	36,6%	29,0%	65,6%	74,8%
76	6,5%	7,5%	15,1%	25,1%	26,4%	19,4%	45,8%	63,1%
ITEM: QUALIDADE DE VIDA							65,2%	73,7%
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.G.
	1	2	3	4	5	6		
77	1,7%	3,6%	8,3%	18,1%	33,8%	34,6%	68,4%	76,5%
78	2,7%	5,1%	8,9%	21,6%	32,0%	29,7%	61,8%	72,9%
79	5,2%	6,3%	7,8%	15,5%	30,6%	34,5%	65,2%	72,7%
80	7,8%	9,9%	10,5%	17,7%	25,4%	28,8%	54,2%	65,9%
81	1,6%	3,1%	4,9%	13,9%	34,6%	42,0%	76,5%	80,5%

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007

15/10/2007

CRITÉRIO: PESSOAS (continuação)

ITEM: COMPROMETIMENTO							72,5%	79,1%	
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.G.	
	1	2	3	4	5	6			
82	As pessoas com quem trabalho fazem com que eu me sinta parte integrante da equipe	2,5%	2,3%	5,7%	13,3%	33,7%	42,5%	76,2%	80,2%
83	Sou otimista com relação ao meu futuro no TCU	3,1%	3,2%	5,7%	14,7%	32,0%	41,4%	73,4%	78,7%
84	Recomendo o TCU como um bom lugar para trabalhar	0,8%	1,1%	2,3%	7,2%	23,6%	65,0%	88,6%	89,3%
85	Os servidores da minha unidade estão motivados na maior parte do tempo	4,2%	6,3%	13,3%	25,6%	30,0%	20,7%	50,6%	66,6%
86	Os meus colegas cooperam para que os objetivos da minha unidade sejam alcançados	1,3%	3,2%	8,6%	21,1%	35,2%	30,6%	65,9%	75,5%
87	Os valores e a missão do TCU despertam em mim um senso de comprometimento com o meu trabalho	2,1%	3,2%	7,8%	16,6%	33,0%	37,3%	70,4%	77,5%
88	Identifico-me com os valores adotados pelo TCU	1,7%	2,3%	6,7%	16,1%	34,8%	38,4%	73,2%	79,0%
89	Desejo continuar me desenvolvendo profissionalmente no TCU	0,9%	1,0%	2,6%	9,3%	26,3%	59,8%	86,1%	87,7%
90	Gosto do trabalho que faço no Tribunal	1,7%	3,7%	4,5%	12,8%	29,2%	48,0%	77,3%	81,7%
91	Tenho orgulho de trabalhar no TCU	0,9%	1,4%	2,9%	8,6%	21,0%	65,2%	86,2%	88,6%
92	Por meio do meu trabalho realizo alguns dos meus objetivos pessoais	1,9%	2,7%	6,1%	11,8%	31,4%	46,2%	77,8%	81,4%
93	Os servidores da minha unidade se dedicam prioritariamente ao trabalho durante o expediente	2,1%	3,7%	9,1%	19,2%	34,9%	31,0%	66,0%	74,9%
94	Os servidores da minha unidade estão dispostos a ir além das suas atribuições para ajudar o Tribunal a alcançar suas metas	3,5%	6,8%	12,8%	26,4%	31,0%	19,6%	50,6%	66,7%

CRITÉRIO: PROCESSOS

ITEM: GESTÃO DE PROCESSOS FINALÍSTICOS, DE APOIO, DE SUPRIMENTOS E FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS							46,9%	64,2%	
QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.G.	
	1	2	3	4	5	6			
95	No TCU as unidades trabalham em conjunto para alcançar os resultados desejados	7,5%	14,0%	21,2%	28,7%	18,4%	10,2%	28,6%	53,4%
96	Sei como o trabalho da minha unidade está relacionado com o trabalho de outras unidades	4,1%	9,1%	15,4%	24,1%	27,2%	20,1%	47,3%	64,3%
97	As informações que obtenho de outras áreas são adequadas para a realização do meu trabalho	4,1%	9,8%	17,9%	30,8%	25,5%	12,1%	37,6%	60,1%
98	Considerando que um processo de trabalho é um conjunto de atividades que passa por diversas áreas, entendo onde começa e termina a minha atuação	1,5%	2,7%	8,0%	20,1%	35,8%	31,8%	67,7%	76,3%
99	Os processos e as rotinas de trabalho que realizo estão definidos	3,0%	5,8%	10,7%	24,9%	31,3%	24,3%	55,6%	69,7%
100	Os processos e as rotinas de trabalho que realizo estão documentados	6,2%	7,7%	13,3%	25,4%	27,0%	20,3%	47,4%	64,1%
101	Os processos ou as rotinas de trabalho que executo são avaliados de forma contínua	6,1%	8,9%	15,4%	25,2%	26,1%	18,3%	44,4%	62,3%
102	Os processos ou as rotinas de trabalho que executo são melhorados de forma contínua	4,4%	9,2%	14,4%	25,8%	27,8%	18,3%	46,2%	63,7%

APROVEITAMENTO DE HABILIDADES E CONHECIMENTOS*

QUESTÕES	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			R.F.	I.G.	
	1	2	3	4	5	6			
103	As minhas habilidades e conhecimentos poderiam ser melhor aproveitados em outra unidade	17,3%	15,6%	19,9%	18,6%	15,1%	13,5%	32,84%	52,1%
104	As minhas habilidades e conhecimentos poderiam ser melhor aproveitados na minha atual unidade	6,7%	11,6%	16,5%	24,8%	23,2%	17,3%	18,25%	40,4%

* As questões relativas a Aproveitamento de Habilidades e Conhecimentos foram tratadas em separado de todo o restante da pesquisa, uma vez que a leitura da escala foi invertida. Por esta razão, considerando a inversão da escala, o R.F. totaliza os percentuais de respondentes pontuados em 1 e 2 na escala, e a fórmula do I.G. foi ponderada de forma a contemplar os valores adequados.

ANEXO II – CONSULTAS EXECUTADAS NAS BASES DE DADOS DO TCU

II.1. CONSULTAS EXECUTADAS NOS DADOS DO SISTEMA SIPAD

Para que sejam gerados os resultados corretos, as consultas a seguir devem ser executadas na ordem em que são apresentadas.

II.1.1 PRAZO

```
SELECT TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA AS PRAZO INTO AAA_PRAZO
FROM TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR
WHERE ((TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_FATOR_AVALIATIVO)=3));
```

II.1.2 PRODUÇÃO

```
SELECT TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA AS PRODUCAO INTO AAA_PRODUCAO
FROM TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR
WHERE ((TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_FATOR_AVALIATIVO)=2));
```

II.1.3 QUALIDADE

```
SELECT TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA AS QUALIDADE INTO AAA_QUALIDADE
FROM TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR
WHERE ((TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_FATOR_AVALIATIVO)=1));
```

II.1.4 NOTAS POR AVALIADORES

```
SELECT TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
TCU.AVALIACAO_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADOR,
(( (Avg (TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA)) *1.001)/1.001) AS VALOR_NOTA INTO
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
FROM TCU.AVALIACAO_INDIVIDUAL_SERVIDOR INNER JOIN TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR ON
(TCU_AVALIACAO_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO =
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO) AND
(TCU_AVALIACAO_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO =
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO)
GROUP BY TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
TCU.AVALIACAO_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADOR;
```

II.1.5 SERVIDOR COM VÁRIOS AVALIADORES

```
SELECT AIS.* INTO AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES
FROM TCU.AVALIACAO_INDIVIDUAL_SERVIDOR AS AIS
WHERE ((Exists (SELECT *
                FROM TCU.AVALIACAO_INDIVIDUAL_SERVIDOR AIS2
                WHERE AIS2.COD_AVALIADO = AIS.COD_AVALIADO
                AND AIS2.COD_AVALIADOR <> AIS.COD_AVALIADOR)) <>False));
```

II.1.6 SERVIDOR NO PERÍODO

```
SELECT TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
Min(TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA) AS [MIN],
Max(TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA) AS [MAX], Max([VALOR_NOTA])-
Min([VALOR_NOTA]) AS DIF, ((Avg([VALOR_NOTA]))*1.001)/1.001 AS MEDIA,
StDev(TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA) AS DESV,
Var(TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA) AS VAR,
Sum(TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA) AS SOMA,
Count(TCU_FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.VALOR_NOTA) AS CONTAR INTO AAA_SERVIDOR_PERIODO
FROM TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR
GROUP BY TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_AVALIADO,
TCU.FATOR_AVAL_INDIVIDUAL_SERVIDOR.COD_PERIODO_AVALIATIVO;
```

II.1.7 MÉDIA DOS SERVIDORES

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, ((Avg([VALOR_NOTA]))*1.001)/1.001 AS MEDIA,
StDev(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS DESV, Var(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS VAR, Sum(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS SOMA,
Count(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS CONTAR INTO AAA_MEDIA_SERVIDORES
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
GROUP BY AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO;
```

II.1.8 TRÊS NOTAS DOS SERVIDORES

```
SELECT AAA_QUALIDADE.COD_AVALIADO, AAA_QUALIDADE.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
AAA_QUALIDADE.QUALIDADE, AAA_PRODUCAO.PRODUCAO, AAA_PRAZO.PRAZO INTO AAA_TRES_NOTAS_SERVIDORES
FROM AAA_PRODUCAO INNER JOIN (AAA_PRAZO INNER JOIN AAA_QUALIDADE ON
(AAA_PRAZO.COD_PERIODO_AVALIATIVO = AAA_QUALIDADE.COD_PERIODO_AVALIATIVO) AND
(AAA_PRAZO.COD_AVALIADO = AAA_QUALIDADE.COD_AVALIADO)) ON (AAA_PRODUCAO.COD_PERIODO_AVALIATIVO
= AAA_QUALIDADE.COD_PERIODO_AVALIATIVO) AND (AAA_PRODUCAO.COD_AVALIADO =
AAA_QUALIDADE.COD_AVALIADO);
```

II.1.9 MÉDIA DAS AVALIAÇÕES DO TCU NO PERÍODO

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, ((Avg([VALOR_NOTA]))/1.001)*1.001
AS MEDIA_TCU, StDev(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS DESV,
Var(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS VARIANCIA,
Count(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS CONTAR,
Sum(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS SOMA, Min(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS [MIN], Max(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS [MAX] INTO
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
GROUP BY AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO;
```

II.1.10 AVALIADOR

```
SELECT DISTINCT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR, ((Avg([VALOR_NOTA]))*1.001)/1.001)
AS MEDIA, StDev(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS DESV,
Var(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS VAR, Min(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS
[MIN], Max(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS [MAX],
Sum(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS SOMA, Count(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS CONTAR INTO AAA_DISTINCT_AVALIADOR
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
GROUP BY AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR;
```

II.1.11 AVALIADOR NO PERÍODO

```
SELECT DISTINCT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, (Avg([VALOR_NOTA])*0.001)/0.001 AS MEDIA,
StDev(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS DESV, Var(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS VARIANCIA, Count(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS CONTAR,
Sum(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS SOMA, Min(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS [MIN], Max(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS [MAX] INTO AAA_AVALIADOR_PERIODO
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
GROUP BY AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO;
```

II.1.12 NOTAS ARREDONDADAS

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
Fix([VALOR_NOTA]/10)*10 AS NOTA INTO AAA_NOTAS_ARREDONDADAS
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
GROUP BY AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
Fix([VALOR_NOTA]/10)*10;
```

II.1.13 MÉDIA DO SERVIDOR POR AVALIADOR

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
((Avg(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA))/1.001)*1.001 AS MEDIA,
Min(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS [MIN], Max(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS [MAX], StDev(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS DESV,
Var(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS VAR, Sum(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS
SOMA, Count(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS CONTAR, Round((Count([VALOR_NOTA])/3,0)
AS NUM_AVALIACOES INTO AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
GROUP BY AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR;
```

II.1.14 AVALIADORES DOS SERVIDORES QUE TIVERAM VÁRIOS AVALIADORES

```
SELECT AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_AVALIADO,
Min(AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO) AS PERIODO_INICIO,
AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_AVALIADOR INTO
AAA_AVALIADORES_SERVIDORES_VARIOS_AVALIADORES
FROM AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES
GROUP BY AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_AVALIADO,
AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_AVALIADOR
ORDER BY AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_AVALIADO,
Min(AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO);
```

II.1.15 SERVIDOR NO PERÍODO – DIFERENÇA ARREDONDADA

```
SELECT Fix(((DIF)+4)/5)*5 AS DIF_ARRED, AAA_SERVIDOR_PERIODO.COD_AVALIADO,
AAA_SERVIDOR_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_SERVIDOR_PERIODO.MIN,
AAA_SERVIDOR_PERIODO.MAX, AAA_SERVIDOR_PERIODO.DIF, AAA_SERVIDOR_PERIODO.MEDIA,
AAA_SERVIDOR_PERIODO.DESV, AAA_SERVIDOR_PERIODO.VAR, AAA_SERVIDOR_PERIODO.SOMA,
AAA_SERVIDOR_PERIODO.CONTAR INTO AAA_SERVIDOR_PERIODO_DIF_ARREDONDADA
FROM AAA_SERVIDOR_PERIODO
ORDER BY Fix(((DIF)+4)/5)*5, AAA_SERVIDOR_PERIODO.COD_AVALIADO;
```

II.1.16 SERVIDORES DOS ESTADOS NO ÚLTIMO PERÍODO

```
CREATE TABLE BBB_SERVIDORES_ESTADOS AS SELECT COD FROM AAA_MEDIA_SERVIDORES WHERE COD_AVALIADO
IN (152, 164, 236, 275, 278, 300, 305, 306, 312, 314, 319, 323, 328, 338, 343, 346, 350, 356,
359, 360, 361, 368, 377, 381, 383, 386, 387, 397, 410, 419, 423, 432, 443, 444, 446, 447, 448,
462, 465, 468, 475, 477, 484, 488, 490, 501, 508, 509, 523, 526, 527, 532, 536, 541, 547, 548,
552, 562, 563, 564, 580, 582, 603, 612, 616, 619, 622, 663, 664, 669, 672, 677, 682, 684, 690,
693, 698, 714, 723, 725, 727, 728, 730, 732, 736, 742, 752, 753, 755, 779, 783, 792, 801, 803,
806, 808, 820, 821, 822, 827, 830, 843, 851, 860, 867, 882, 884, 888, 889, 896, 898, 899, 902,
904, 907, 917, 918, 922, 928, 945, 968, 982, 987, 996, 998, 1027, 1033, 1034, 1043, 1044,
1054, 1058, 1068, 1069, 1073, 1076, 1077, 1079, 1082, 1084, 1318, 1527, 1535, 1536, 1537,
1557, 1587, 1592, 1614, 1616, 1623, 1625, 1630, 1631, 1639, 1646, 1648, 1653, 1656, 1673,
1677, 1683, 1706, 1712, 1719, 1720, 1722, 1733, 1746, 1747, 1755, 1756, 1759, 1761, 1771,
1774, 1785, 1786, 1791, 1794, 1796, 1802, 1811, 1819, 1834, 1853, 1858, 1860, 1864, 1876,
1889, 1893, 1896, 1906, 1919, 1923, 1931, 1932, 1940, 1941, 1952, 1953, 1956, 1964, 1966,
1969, 1974, 1983, 1985, 1986, 1987, 1988, 1997, 2003, 2006, 2014, 2017, 2029, 2030, 2036,
2038, 2044, 2047, 2048, 2055, 2057, 2059, 2067, 2072, 2079, 2082, 2087, 2088, 2090, 2092,
2096, 2103, 2105, 2106, 2108, 2113, 2116, 2122, 2125, 2127, 2130, 2136, 2147, 2158, 2159,
2163, 2173, 2180, 2190, 2262, 2277, 2301, 2302, 2303, 2304, 2306, 2307, 2309, 2310, 2314,
2315, 2316, 2339, 2344, 2345, 2352, 2355, 2358, 2359, 2360, 2362, 2363, 2364, 2366, 2367,
2368, 2377, 2381, 2421, 2430, 2438, 2442, 2446, 2465, 2467, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475,
2478, 2479, 2481, 2495, 2497, 2510, 2518, 2520, 2523, 2524, 2529, 2530, 2533, 2544, 2545,
2546, 2547, 2550, 2571, 2572, 2574, 2577, 2578, 2579, 2581, 2582, 2583, 2594, 2596, 2597,
2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2606, 2609, 2610, 2612, 2614, 2617, 2621, 2622, 2631, 2639,
2650, 2651, 2655, 2672, 2685, 2690, 2692, 2693, 2694, 2696, 2697, 2701, 2703, 2711, 2712,
2721, 2754, 2765, 2766, 2768, 2769, 2773, 2776, 2781, 2783, 2786, 2791, 2793, 2794, 2796,
2802, 2803, 2806, 2807, 2810, 2816, 2817, 2819, 2820, 2821, 2823, 2824, 2828, 2829, 2831,
2834, 2835, 2836, 2840, 2841, 2844, 2845, 2849, 2863, 2878, 2891, 2894, 2896, 2897, 2898,
2899, 2901, 2906, 2908, 2912, 2916, 2917, 2921, 2922, 2924, 2926, 2984, 3003, 3005, 3007,
3009, 3015, 3016, 3021, 3022, 3024, 3025, 3027, 3028, 3031, 3033, 3034, 3035, 3036, 3037,
3038, 3039, 3040, 3041, 3042, 3043, 3045, 3046, 3047, 3049, 3057, 3060, 3064, 3065, 3066,
3068, 3073, 3089, 3090, 3105, 3106, 3125, 3126, 3144, 3149, 3150, 3154, 3156, 3157, 3161,
3163, 3345, 3376, 3377, 3380, 3381, 3382, 3383, 3384, 3385, 3386, 3387, 3389, 3391, 3392,
3393, 3394, 3399, 3400, 3405, 3407, 3410, 3416, 3423, 3426, 3427, 3428, 3429, 3430, 3431,
3433, 3434, 3435, 3436, 3437, 3438, 3439, 3440, 3441, 3442, 3443, 3444, 3450, 3452, 3456,
3457, 3458, 3459, 3460, 3461, 3462, 3463, 3464, 3466, 3467, 3469, 3470, 3471, 3472, 3473,
3475, 3477, 3485, 3487, 3492, 3493, 3513, 3516, 3524, 3525, 3530, 3531, 3533, 3538, 3539,
3545, 3546, 3550, 3552, 3554, 3555, 3556, 3557, 3558, 3570, 3579, 4256, 19570, 19602, 19671,
19892, 19901, 19940, 19958, 19963, 20002, 20013, 20021, 20042, 20078, 20084, 20106, 20312,
20316, 20320, 20326, 20426, 20482, 20485, 20486, 20501, 20502, 20512, 20518, 20529, 20532,
20538, 20550, 20566, 20583, 20586, 20631, 20804, 20898, 20962, 20968, 20974, 20977, 20992,
21006, 21017, 21026, 21030, 21046, 21061, 21064, 21090, 21093, 21108, 21137, 21145, 21164,
21171, 21182, 21630, 21632, 21639, 21642, 21670, 21678, 21690, 21696, 21699, 21723, 21747,
21753, 21756, 21766, 21825, 21832, 21870, 22620, 22632, 22647, 22681, 22690, 22693, 22706,
22721, 22727, 22774, 22794, 22799, 22825, 22849, 22856, 22868, 22871, 22881, 23994, 24003,
24006, 24581, 24591, 24605, 24611, 24620, 24623, 24657, 24681, 24720, 24726, 24730, 24795,
24802, 24820, 24823, 24830, 24842, 24902, 24939, 24956, 24981)
```

II.1.17 SERVIDORES QUE NÃO SÃO DOS ESTADOS

```
SELECT COD
FROM AAA_MEDIA_SERVIDORES
WHERE (((AAA_MEDIA_SERVIDORES.COD_AVALIADO) Not In (SELECT COD FROM BBB_SERVIDORES_ESTADOS)));
```

II.1.18 NOTAS DOS SERVIDORES DOS ESTADOS NO ÚLTIMO PERÍODO

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA INTO AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO
FROM BBB_SERVIDORES_ESTADOS INNER JOIN AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES
ON BBB_SERVIDORES_ESTADOS.COD = AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO
WHERE ((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO)=19);
```

II.1.19 NOTAS DOS SERVIDORES NÃO SÃO DOS ESTADOS NO ÚLTIMO PERÍODO

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA INTO AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO
FROM AAA_SERVIDORES_NAO_SAO_ESTADOS INNER JOIN AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES ON
AAA_SERVIDORES_NAO_SAO_ESTADOS.COD = AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO
WHERE ((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO)=19));
```

II.1.20 AVALIADOR – MASCULINO E FEMININO

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR, AAA_DISTINCT_AVALIADOR.DESV AS DESV_GERAL,
TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU.IND_SEXO AS SEXO_AVALIADOR, TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU_1.IND_SEXO AS
SEXO_AVALIADO, (((Avg([VALOR_NOTA]))*1.001)/1.001) AS MEDIA,
Min(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS [MIN], Max(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS [MAX], StDev(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS DESV,
Var(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS VAR, Count(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)
AS CONTAR, Sum(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA) AS SOMA INTO
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO
FROM AAA_DISTINCT_AVALIADOR INNER JOIN (TCU_PESSOA_VINCULADA_TCU AS TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU_1
INNER JOIN (TCU_PESSOA_VINCULADA_TCU INNER JOIN AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES ON
TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU.COD = AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR) ON
TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU_1.COD = AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO) ON
AAA_DISTINCT_AVALIADOR.COD_AVALIADOR = AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR
GROUP BY AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR, AAA_DISTINCT_AVALIADOR.DESV,
TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU.IND_SEXO, TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU_1.IND_SEXO;
```

II.1.21 MÉDIAS DOS SERVIDORES COM VÁRIOS AVALIADORES

```
SELECT AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.COD_AVALIADO, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.COD_AVALIADOR,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.MEDIA, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.MIN,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.MAX, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.DESV,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.VAR, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.SOMA,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.CONTAR, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.NUM_AVALIACOES INTO
AAA_MEDIAS_SERVIDORES_VARIOS_AVALIADORES
FROM AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR INNER JOIN AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES ON
(AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.COD_AVALIADO = AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_AVALIADO) AND
(AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.COD_AVALIADOR = AAA_SERVIDOR_VARIOS_AVALIADORES.COD_AVALIADOR)
GROUP BY AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.COD_AVALIADO,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.COD_AVALIADOR, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.MEDIA,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.MIN, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.MAX,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.DESV, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.VAR,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.SOMA, AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.CONTAR,
AAA_MEDIA_SERVIDOR_AVALIADOR.NUM_AVALIACOES;
```

II.1.22 NOTAS MAIORES QUE A MÉDIA

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MEDIA_TCU, [VALOR_NOTA]-[MEDIA_TCU] AS DIF,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.DESV, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.CONTAR,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.VARIANCIA, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MIN,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MAX, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.SOMA INTO
AAA_NOTAS_MAIORES_MEDIA
FROM AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO INNER JOIN AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES ON
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO =
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO
WHERE (((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)>=[MEDIA_TCU]));
```

II.1.23 NOTAS MENORES QUE A MÉDIA

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MEDIA_TCU, [MEDIA_TCU]-[VALOR_NOTA] AS DIF,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.DESV, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.CONTAR,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.VARIANCIA, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MIN,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MAX, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.SOMA INTO
AAA_NOTAS_MENORES_MEDIA
FROM AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO INNER JOIN AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES ON
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO =
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO
WHERE (((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)<=[MEDIA_TCU]));
```

II.1.24 NOTAS MAIORES QUE A MÉDIA MENOS O DESVIO PADRÃO

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MEDIA_TCU, [VALOR_NOTA]-[MEDIA_TCU] AS DIF,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.DESV, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.CONTAR,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.VARIANCIA, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MIN,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MAX, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.SOMA INTO
AAA_NOTAS_MAIORES_MEDIA_DESV
FROM AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO INNER JOIN AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES ON
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO =
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO
WHERE (((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)>=((MEDIA_TCU)-[DESV])));
```

II.1.25 NOTAS MENORES QUE A MÉDIA MAIS O DESVIO PADRÃO

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MEDIA_TCU, [MEDIA_TCU]-[VALOR_NOTA] AS DIF,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.DESV, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.CONTAR,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.VARIANCIA, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MIN,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MAX, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.SOMA INTO
AAA_NOTAS_MENORES_MEDIA_DESV
FROM AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO INNER JOIN AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES ON
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO =
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO
WHERE (((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)<=((MEDIA_TCU)+[DESV])));
```

II.1.26 AVALIADORES COM NOTAS MUITO DIFERENTES ENTRE OS SEXOS

```
CREATE OR REPLACE VIEW VW_AVALIADOR_MASC_FEM_DIF
SELECT AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.COD_AVALIADOR,
Min(AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.MEDIA) AS MinDeMEDIA,
Max(AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.MEDIA) AS MáxDeMEDIA,
Max(AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.DESV_GERAL) AS MáxDeDESV_GERAL
FROM AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO
GROUP BY AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.COD_AVALIADOR;
```

II.1.27 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MAIORES QUE A MÉDIA

```
SELECT DA.COD_AVALIADOR INTO AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MAIORES_MEDIA
FROM AAA_DISTINCT_AVALIADOR AS DA
WHERE ((Exists (SELECT *
                FROM AAA_NOTAS_MENORES_MEDIA NMM
                WHERE NMM.COD_AVALIADOR = DA.COD_AVALIADOR))=False));
```

II.1.28 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MAIORES QUE A MÉDIA + DESVIO

```
SELECT DA.COD_AVALIADOR INTO AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MAIORES_MEDIA_DESV
FROM AAA_DISTINCT_AVALIADOR AS DA
WHERE ((Exists (SELECT *
                FROM AAA_NOTAS_MENORES_MEDIA_DESV NMM
                WHERE NMM.COD_AVALIADOR = DA.COD_AVALIADOR))=False));
```

II.1.29 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MENORES QUE A MÉDIA

```
SELECT DA.COD_AVALIADOR INTO AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MENORES_MEDIA
FROM AAA_DISTINCT_AVALIADOR AS DA
WHERE ((Exists (SELECT *
                FROM AAA_NOTAS_MAIORES_MEDIA NMM
                WHERE NMM.COD_AVALIADOR = DA.COD_AVALIADOR))=False));
```

II.1.30 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MENORES QUE A MÉDIA - DESVIO

```
SELECT DA.COD_AVALIADOR INTO AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MENORES_MEDIA_DESV
FROM AAA_DISTINCT_AVALIADOR AS DA
WHERE ((Exists (SELECT *
                FROM AAA_NOTAS_MAIORES_MEDIA_DESV NMM
                WHERE NMM.COD_AVALIADOR = DA.COD_AVALIADOR))=False));
```

II.1.31 AVALIADORES COM NOTAS ALTAS

```
CREATE OR REPLACE VIEW VW_AVALIADORES_ALTA AS
SELECT Max(AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF) AS DIF_MAX,
AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.AVA_ALTA,
Min(AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.MIN_ALTA) AS NOTA_MINIMA
FROM AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX
WHERE (((AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF)>0))
GROUP BY AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.AVA_ALTA
ORDER BY Max(AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF),
AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.AVA_ALTA;
```

II.1.32 AVALIADORES COM NOTAS BAIXAS

```
CREATE OR REPLACE VIEW VW_AVALIADORES_BAIXA AS
SELECT Max(AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF) AS DIF_MAX,
AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.AVA_BAIXA,
Max(AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.MAX_BAIXA) AS NOTA_MAX
FROM AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX
WHERE (((AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF)>0))
GROUP BY AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.AVA_BAIXA
ORDER BY Max(AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF),
AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.AVA_BAIXA;
```

II.1.33 MÉDIA DOS SERVIDORES

Servidores e suas médias.

```
SELECT AAA_MEDIA_SERVIDORES.*
FROM AAA_MEDIA_SERVIDORES;
```

II.1.34 SERVIDORES CUJA MÉDIA VARIA MUITO ENTRE AVALIADORES

Agrupar, por diferença de pontos entre a maior nota de um avaliador e a menor nota de outro, os avaliados que tiveram variação de pontos alta entre avaliadores.

```
SELECT AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF,
Count(AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.COD_AVALIADO) AS CONTAR
FROM AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX
WHERE (((AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF)>0))
GROUP BY AAA_SERV_MED_VAR_MUITO_ENTRE_AVA_MINMAX.DIF;
```

II.1.35 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MAIORES QUE A MÉDIA

Avaliadores que tiveram todas as suas notas maiores que a média do TCU em todos os períodos avaliativos.

```
SELECT AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MAIORES_MEDIA.*
FROM AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MAIORES_MEDIA;
```

II.1.36 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MAIORES QUE A MÉDIA + DESVIO

Avaliadores que tiveram todas as suas notas maiores que a média do TCU (mais o desvio padrão) em todos os períodos avaliativos.

```
SELECT AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MAIORES_MEDIA_DESV.*
FROM AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MAIORES_MEDIA_DESV;
```

II.1.37 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MENORES QUE A MÉDIA

Avaliadores que tiveram todas as suas notas menores que a média do TCU em todos os períodos avaliativos.

```
SELECT AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MENORES_MEDIA.*
FROM AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MENORES_MEDIA;
```

II.1.38 AVALIADORES COM TODAS AS NOTAS MENORES QUE A MÉDIA - DESVIO

Avaliadores que tiveram todas as suas notas menores que a média do TCU (menos o desvio padrão) em todos os períodos avaliativos.

```
SELECT AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MENORES_MEDIA_DESV.*
FROM AAA_AVALIADORES_TODAS_NOTAS_MENORES_MEDIA_DESV;
```

II.1.39 AVALIADORES COM NOTAS ALTAS – AGRUPADOS

Agrupar, por diferença de pontos entre a maior nota dos outros e a menor nota deles, os avaliadores que deram nota MAIS ALTA para servidores que receberam nota mais baixa de outros avaliadores.

```
SELECT [VW_AVALIADORES_ALTA].DIF_MAX, Count([VW_AVALIADORES_ALTA].DIF_MAX) AS CONTAR
FROM [VW_AVALIADORES_ALTA]
GROUP BY [VW_AVALIADORES_ALTA].DIF_MAX
ORDER BY [VW_AVALIADORES_ALTA].DIF_MAX;
```

II.1.40 AVALIADORES COM NOTAS BAIXAS – AGRUPADOS

Agrupar, por diferença de pontos entre a menor nota dos outros e a maior nota deles, os avaliadores que deram nota MAIS BAIXA para servidores que receberam nota mais alta de outros avaliadores.

```
SELECT [VW_AVALIADORES_BAIXA].DIF_MAX, Count([VW_AVALIADORES_BAIXA].DIF_MAX) AS CONTAR
FROM [VW_AVALIADORES_BAIXA]
GROUP BY [VW_AVALIADORES_BAIXA].DIF_MAX;
```

II.1.41 AVALIADORES COM POUCA DIFERENÇA ENTRE AS NOTAS MÁX. E MÍN.

Diferença máxima e mínima entre as notas dadas pelos avaliadores. Entre com a diferença no critério, para saber a quantidade.

```
SELECT AAA_AVALIADOR_PERIODO.COD_AVALIADOR
FROM AAA_AVALIADOR_PERIODO
WHERE ((([MAX]-[MIN])<[&DIFERENCA]))
GROUP BY AAA_AVALIADOR_PERIODO.COD_AVALIADOR;
```

II.1.42 DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS NOTAS

Frequência de distribuição das notas, conforme grau estabelecido na consulta descrita no item II.1.12 .

```
SELECT AAA_NOTAS_ARREDONDADAS.NOTA, Count(AAA_NOTAS_ARREDONDADAS.NOTA) AS CONTAR
FROM AAA_NOTAS_ARREDONDADAS
GROUP BY AAA_NOTAS_ARREDONDADAS.NOTA;
```

II.1.43 NOTAS DENTRO DO DESVIO – ABAIXO DA MÉDIA

Notas que estão dentro do desvio padrão multiplicado por “mult”, abaixo da média.

Entre com “mult”.

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MEDIA_TCU, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.DESV
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES INNER JOIN AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO ON
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO =
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO
WHERE (((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)<=[MEDIA_TCU] And
(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)>=( [MEDIA_TCU] - ([DESV] * [ &MULT] ) ) ) ) );
```

II.1.44 NOTAS DENTRO DO DESVIO – ACIMA DA MÉDIA

Notas que estão dentro do desvio padrão multiplicado por “mult”, acima da média.

Entre com “mult”.

```
SELECT AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADO, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA, AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MEDIA_TCU, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.DESV
FROM AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES INNER JOIN AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO ON
AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO =
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO
WHERE (((AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)<=[MEDIA_TCU] And
(AAA_NOTAS_POR_AVALIADORES.VALOR_NOTA)>=( [MEDIA_TCU] - ([DESV] * [ &MULT] ) ) ) ) );
```

II.1.45 PERÍODO AVALIATIVO, COM MÉDIA DO TCU

Periodo avaliativo do TCU, com suas médias.

```
SELECT TCU.PERIODO_AVALIATIVO.COD, TCU.PERIODO_AVALIATIVO.VALOR_RESULTADO_INSTITUCIONAL AS RI,
((AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MEDIA_TCU)*1.001)/1.001 AS MEDIA_TCU,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.DESV, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.CONTAR,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.VARIANCIA, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MIN,
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.MAX, AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.SOMA,
TCU.PERIODO_AVALIATIVO.DATA_INICIO, TCU.PERIODO_AVALIATIVO.DATA_TERMINO,
TCU.PERIODO_AVALIATIVO.VALOR_RESULTADO_INSTITUCIONAL,
TCU.PERIODO_AVALIATIVO.DATA_INICIO_PERMITE_AVALIACAO,
TCU.PERIODO_AVALIATIVO.DATA_LIMITE_AVALIACAO, TCU.PERIODO_AVALIATIVO.DATA_FECHAMENTO_AVALIACAO
FROM AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO INNER JOIN TCU.PERIODO_AVALIATIVO ON
AAA_MEDIA_AVALIACOES_TCU_PERIODO.COD_PERIODO_AVALIATIVO = TCU.PERIODO_AVALIATIVO.COD;
```

II.1.46 SERVIDOR NO PERÍODO, COM DIFERENÇA ARREDONDADA – AGRUPADO

Mostra a quantidade de avaliações que tiveram diferença 0, 1 a 10, 11 a 20 etc., entre as notas dos três fatores.

```
SELECT AAA_SERVIDOR_PERIODO_DIF_ARREDONDADA.DIF_ARRED,
Count(AAA_SERVIDOR_PERIODO_DIF_ARREDONDADA.DIF_ARRED) AS CONTAR
FROM AAA_SERVIDOR_PERIODO_DIF_ARREDONDADA
GROUP BY AAA_SERVIDOR_PERIODO_DIF_ARREDONDADA.DIF_ARRED;
```

II.1.47 AVALIADORES

Avaliadores e suas médias.

```
SELECT AAA_DISTINCT_AVALIADOR.*
FROM AAA_DISTINCT_AVALIADOR;
```

II.1.48 MÉDIA DOS SERVIDORES DOS ESTADOS NO ÚLTIMO PERÍODO

```
SELECT (((Avg([VALOR_NOTA]))*1.001)/1.001) AS MEDIA,
StDev(AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS DESV,
Var(AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS VAR,
Min(AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS [MIN],
Max(AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS [MAX],
Sum(AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS SOMA,
Count(AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS CONTAR
FROM AAA_NOTAS_SERVIDORES_ESTADOS_ULT_PERIODO;
```

II.1.49 MÉDIA DOS SERVIDORES QUE NÃO SÃO DOS ESTADOS NO ÚLT. PERÍODO

```
SELECT (((Avg([VALOR_NOTA]))*1.001)/1.001) AS MEDIA,
StDev(AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS DESV,
Var(AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS VAR,
Min(AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS [MIN],
Max(AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS [MAX],
Sum(AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS SOMA,
Count(AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO.VALOR_NOTA) AS CONTAR
FROM AAA_NOTAS_SERVIDORES_NAO_ESTADOS_ULT_PERIODO;
```

II.1.50 MÉDIA DO SEXO POR AVALIADOR

```
SELECT TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU.IND_SEXO, (((Avg([MEDIA]))*1.001)/1.001) AS MEDIA_SEXO
FROM TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU INNER JOIN AAA_DISTINCT_AVALIADOR ON
TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU.COD = AAA_DISTINCT_AVALIADOR.COD_AVALIADOR
GROUP BY TCU.PESSOA_VINCULADA_TCU.IND_SEXO;
```

II.1.51 RELAÇÃO PRAZO – QUALIDADE – PRODUÇÃO

```
SELECT AAA_TRES_NOTAS_SERVIDORES.COD_AVALIADO,
AAA_TRES_NOTAS_SERVIDORES.COD_PERIODO_AVALIATIVO, AAA_TRES_NOTAS_SERVIDORES.QUALIDADE,
AAA_TRES_NOTAS_SERVIDORES.PRODUCAO, AAA_TRES_NOTAS_SERVIDORES.PRAZO,
(((1/([PRODUCAO])*[QUALIDADE])*[PRAZO]))*1.001)/1.001) AS CONSTANTE
FROM AAA_TRES_NOTAS_SERVIDORES;
```

II.1.52 AVALIADOR COM DIFERENÇA AMPLA ENTRE AS MÉDIAS DOS SEXOS

```
SELECT AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF.COD_AVALIADOR,
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF.DESV_GER, AAA_DISTINCT_AVALIADOR.CONTAR AS CONTAR_GER,
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.SEXO_AVALIADOR,
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.SEXO_AVALIADO, AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.MEDIA,
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.MIN, AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.MAX,
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.DESV, AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.VAR,
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.CONTAR, AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.SOMA
FROM AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO INNER JOIN (AAA_DISTINCT_AVALIADOR INNER JOIN
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF ON AAA_DISTINCT_AVALIADOR.COD_AVALIADOR =
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF.COD_AVALIADOR) ON
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO.COD_AVALIADOR =
AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF.COD_AVALIADOR
WHERE (((AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF.DESV_GER)
< (((AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF].[MAX]) -
((AAA_AVALIADOR_MASCULINO_FEMININO_DIF).[MIN]))));
```

II.2. CONSULTAS EXECUTADAS NOS DADOS DO SISTEMA GRH

Para que sejam gerados os resultados corretos, as consultas a seguir devem ser executadas na ordem em que são apresentadas.

II.2.1 AUTO-AVALIAÇÃO

```
SELECT TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.DATA_INICIO, RESULTADO_AVALIACAO.COD_PESSOA,
TCU.FATOR_AVALIACAO.DESCR, TCU.NIVEL_AVALIACAO.VALOR AS AUTO_AVALIACAO,
TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.TIPO_AVALIACAO, RESULTADO_AVALIACAO.COD_FATOR,
TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.DATA_TERMINO INTO AAA_AUTO_AVALIACAO
FROM TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO INNER JOIN (TCU_FATOR_AVALIACAO INNER JOIN (TCU_NIVEL_AVALIACAO
INNER JOIN RESULTADO_AVALIACAO ON TCU.NIVEL_AVALIACAO.COD = RESULTADO_AVALIACAO.COD_NIVEL) ON
TCU.FATOR_AVALIACAO.COD = RESULTADO_AVALIACAO.COD_FATOR) ON (TCU_AVALIACAO_DESEMPENHO.SEQ =
RESULTADO_AVALIACAO.SEQ_AVALIACAO) AND (TCU_AVALIACAO_DESEMPENHO.COD_PESSOA =
RESULTADO_AVALIACAO.COD_PESSOA)
WHERE ((TCU_AVALIACAO_DESEMPENHO.TIPO_AVALIACAO)="A");
```

II.2.2 AVALIAÇÃO DA CHEFIA

```
SELECT TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.DATA_INICIO, TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.COD_AVALIADOR,
RESULTADO_AVALIACAO.COD_PESSOA, TCU.FATOR_AVALIACAO.DESCR, TCU.NIVEL_AVALIACAO.VALOR,
TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.ESTA_DE_ACORDO, TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.TIPO_AVALIACAO,
RESULTADO_AVALIACAO.COD_FATOR, TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO.DATA_TERMINO INTO AAA_AVALIACAO_CHEFIA
FROM TCU.AVALIACAO_DESEMPENHO INNER JOIN (TCU_FATOR_AVALIACAO INNER JOIN (TCU_NIVEL_AVALIACAO
INNER JOIN RESULTADO_AVALIACAO ON TCU.NIVEL_AVALIACAO.COD = RESULTADO_AVALIACAO.COD_NIVEL) ON
TCU.FATOR_AVALIACAO.COD = RESULTADO_AVALIACAO.COD_FATOR) ON (TCU_AVALIACAO_DESEMPENHO.SEQ =
RESULTADO_AVALIACAO.SEQ_AVALIACAO) AND (TCU_AVALIACAO_DESEMPENHO.COD_PESSOA =
RESULTADO_AVALIACAO.COD_PESSOA)
WHERE ((TCU_AVALIACAO_DESEMPENHO.TIPO_AVALIACAO)="C");
```

II.2.3 NOTA DOS FATORES DE AVALIAÇÃO

```
SELECT AAA_AVALIACAO_CHEFIA.COD_PESSOA, AAA_AVALIACAO_CHEFIA.DATA_INICIO,
AAA_AVALIACAO_CHEFIA.COD_FATOR, AAA_AVALIACAO_CHEFIA.DESCR,
AAA_AVALIACAO_CHEFIA.TIPO_AVALIACAO AS CHEFIA, AAA_AVALIACAO_CHEFIA.COD_AVALIADOR,
AAA_AVALIACAO_CHEFIA.VALOR AS NOTA_AVALIADOR, AAA_AVALIACAO_CHEFIA.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_AUTO_AVALIACAO.TIPO_AVALIACAO AS AUTO, AAA_AUTO_AVALIACAO.AUTO_AVALIACAO AS NOTA_AUTO INTO
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
FROM AAA_AVALIACAO_CHEFIA LEFT JOIN AAA_AUTO_AVALIACAO ON (AAA_AVALIACAO_CHEFIA.COD_FATOR =
AAA_AUTO_AVALIACAO.COD_FATOR) AND (AAA_AVALIACAO_CHEFIA.COD_PESSOA =
AAA_AUTO_AVALIACAO.COD_PESSOA) AND (AAA_AVALIACAO_CHEFIA.DATA_INICIO =
AAA_AUTO_AVALIACAO.DATA_INICIO);
```

II.2.4 AVALIADORES

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
Avg(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS MEDIA,
StDev(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS DESV,
Min(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS [MIN],
Max(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS [MAX],
Count(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO AAA_AVALIADORES
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
GROUP BY AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR;
```

II.2.5 AVALIADOS

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, Avg(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)
AS MEDIA, StDev(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS DESV,
Min(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS [MIN],
Max(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS [MAX],
Count(AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO AAA_AVALIADOS
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
GROUP BY AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA;
```

II.2.6 NOTAS 0,00

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO AAA_NOTAS_000
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)=0.0));
```

II.2.7 NOTAS 0,25

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO AAA_NOTAS_025
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)=0.25));
```

II.2.8 NOTAS 0,50

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO AAA_NOTAS_050
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)=0.50));
```

II.2.9 NOTAS 0,70

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO AAA_NOTAS_070
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)=0.70));
```

II.2.10 NOTAS 0,75

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO AAA_NOTAS_075
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)=0.75));
```

II.2.11 NOTAS 1,00

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO AAA_NOTAS_100
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)=1.00));
```

II.2.12 NOTAS BAIXAS

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO AAA_NOTAS_BAIXAS
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)<0.6));
```

II.2.13 NOTAS BAIXAS E MÉDIAS

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO
AAA_NOTAS_BAIXAS_MEDIAS
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)<0.8));
```

II.2.14 NOTAS BAIXAS, MÉDIAS E ALTAS

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO
AAA_NOTAS_BAIXAS_MEDIAS_ALTAS
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)>0.3));
```

II.2.15 NOTAS MÉDIAS E ALTAS

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO INTO
AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR)>0.6));
```

II.2.16 AVALIADORES COM NOTAS 0,25

```
SELECT AAA_NOTAS_025.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_025.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADORES_NOTAS_025  
FROM AAA_NOTAS_025  
GROUP BY AAA_NOTAS_025.COD_AVALIADOR;
```

II.2.17 AVALIADORES COM NOTAS 0,50

```
SELECT AAA_NOTAS_050.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_050.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADORES_NOTAS_050  
FROM AAA_NOTAS_050  
GROUP BY AAA_NOTAS_050.COD_AVALIADOR;
```

II.2.18 AVALIADORES COM NOTAS 0,70

```
SELECT AAA_NOTAS_070.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_070.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADORES_NOTAS_070  
FROM AAA_NOTAS_070  
GROUP BY AAA_NOTAS_070.COD_AVALIADOR;
```

II.2.19 AVALIADORES COM NOTAS 0,75

```
SELECT AAA_NOTAS_075.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_075.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADORES_NOTAS_075  
FROM AAA_NOTAS_075  
GROUP BY AAA_NOTAS_075.COD_AVALIADOR;
```

II.2.20 AVALIADORES COM NOTAS 1,00

```
SELECT AAA_NOTAS_100.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_100.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADORES_NOTAS_100  
FROM AAA_NOTAS_100  
GROUP BY AAA_NOTAS_100.COD_AVALIADOR;
```

II.2.21 AVALIADORES COM NOTAS BAIXAS

```
SELECT AAA_NOTAS_BAIXAS.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_BAIXAS.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADORES_NOTAS_BAIXAS  
FROM AAA_NOTAS_BAIXAS  
GROUP BY AAA_NOTAS_BAIXAS.COD_AVALIADOR;
```

II.2.22 AVALIADORES COM NOTAS BAIXAS E MÉDIAS

```
SELECT AAA_NOTAS_BAIXAS_MEDIAS.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_BAIXAS_MEDIAS.NOTA_AVALIADOR) AS  
CONTAR INTO AAA_AVALIADORES_NOTAS_BAIXAS_MEDIAS  
FROM AAA_NOTAS_BAIXAS_MEDIAS  
GROUP BY AAA_NOTAS_BAIXAS_MEDIAS.COD_AVALIADOR;
```

II.2.23 AVALIADORES COM NOTAS BAIXAS, MÉDIAS E ALTAS

```
SELECT AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS.COD_AVALIADOR,  
Count (AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADORES_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS  
FROM AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS  
GROUP BY AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS.COD_AVALIADOR;
```

II.2.24 AVALIADORES COM NOTAS MÉDIAS E ALTAS

```
SELECT AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS.COD_AVALIADOR, Count (AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS.NOTA_AVALIADOR) AS  
CONTAR INTO AAA_AVALIADORES_NOTAS_MEDIAS_ALTAS  
FROM AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS  
GROUP BY AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS.COD_AVALIADOR;
```

II.2.25 AVALIADOS COM NOTAS 0,25

```
SELECT AAA_NOTAS_025.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_025.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADOS_NOTAS_025  
FROM AAA_NOTAS_025  
GROUP BY AAA_NOTAS_025.COD_PESSOA;
```

II.2.26 AVALIADOS COM NOTAS 0,50

```
SELECT AAA_NOTAS_050.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_050.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADOS_NOTAS_050  
FROM AAA_NOTAS_050  
GROUP BY AAA_NOTAS_050.COD_PESSOA;
```

II.2.27 AVALIADOS COM NOTAS 0,70

```
SELECT AAA_NOTAS_070.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_070.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADOS_NOTAS_070  
FROM AAA_NOTAS_070  
GROUP BY AAA_NOTAS_070.COD_PESSOA;
```

II.2.28 AVALIADOS COM NOTAS 0,75

```
SELECT AAA_NOTAS_075.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_075.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADOS_NOTAS_075  
FROM AAA_NOTAS_075  
GROUP BY AAA_NOTAS_075.COD_PESSOA;
```

II.2.29 AVALIADOS COM NOTAS 1,00

```
SELECT AAA_NOTAS_100.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_100.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO  
AAA_AVALIADOS_NOTAS_100  
FROM AAA_NOTAS_100  
GROUP BY AAA_NOTAS_100.COD_PESSOA;
```

II.2.30 AVALIADOS COM NOTAS BAIXAS

```
SELECT AAA_NOTAS_BAIIXAS.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_BAIIXAS.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO
AAA_AVALIADOS_NOTAS_BAIIXAS
FROM AAA_NOTAS_BAIIXAS
GROUP BY AAA_NOTAS_BAIIXAS.COD_PESSOA;
```

II.2.31 AVALIADOS COM NOTAS BAIXAS E MÉDIAS

```
SELECT AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS.NOTA_AVALIADOR) AS
CONTAR INTO AAA_AVALIADOS_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS
FROM AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS
GROUP BY AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS.COD_PESSOA;
```

II.2.32 AVALIADOS COM NOTAS BAIXAS, MÉDIAS E ALTAS

```
SELECT AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS.COD_PESSOA,
Count (AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR INTO
AAA_AVALIADOS_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS
FROM AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS
GROUP BY AAA_NOTAS_BAIIXAS_MEDIAS_ALTAS.COD_PESSOA;
```

II.2.33 AVALIADOS COM NOTAS MÉDIAS E ALTAS

```
SELECT AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS.COD_PESSOA, Count (AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS.NOTA_AVALIADOR) AS
CONTAR INTO AAA_AVALIADOS_NOTAS_MEDIAS_ALTAS
FROM AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS
GROUP BY AAA_NOTAS_MEDIAS_ALTAS.COD_PESSOA;
```

II.2.34 AUTO-AVALIAÇÃO MAIOR QUE A DA CHEFIA

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_PESSOA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DATA_INICIO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_FATOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.DESCR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.CHEFIA, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.COD_AVALIADOR,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.ESTA_DE_ACORDO,
AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.AUTO, AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
WHERE (((AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AUTO) > [NOTA_AVALIADOR]));
```

II.2.35 NOTAS AGRUPADAS

```
SELECT AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR,
Count (AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR) AS CONTAR
FROM AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO
GROUP BY AAA_NOTA_FATORES_AVALIACAO.NOTA_AVALIADOR;
```

ANEXO III – TABULAÇÕES DE DADOS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

III.1. DADOS DO SISTEMA SIPAD (AVALIAÇÃO PARA CONCESSÃO DE GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO)

Tabela III.1 – Totais.

Categoria	Total
Avaliados	2498
Avaliadores	237
Notas lançadas	37446

Tabela III.2 – Distribuição das notas por faixa.

Faixa (inclui o inferior)	Notas	Percentual (em relação ao total de avaliados)
0 a 10	23	0,06%
10 a 20	13	0,03%
20 a 30	12	0,03%
30 a 40	24	0,06%
40 a 50	62	0,17%
50 a 60	179	0,48%
60 a 70	324	0,87%
70 a 80	966	2,58%
80 a 90	8848	23,63%
90 a 100	22885	61,11%
100	4110	10,98%

Tabela III.3 – Variação da maior nota de um servidor com um avaliador, para a menor nota com outro avaliador.

Variação (pontos)	Avaliados	Percentual
80	1	0,04%
70	1	0,04%
60	2	0,08%
50	5	0,20%
40	10	0,40%
30	36	1,44%
20	103	4,12%
10	752	30,10%

Tabela III.4 – Quantidade de avaliadores que concederam notas próximas entre avaliados.

Variação entre as notas (até a quantidade de pontos)	Avaliadores	Percentual
0	88	37,13%
5	107	45,15%
10	146	61,60%
15	169	71,31%
20	186	78,48%
30	206	86,92%

Tabela III.5 – Quantidade de avaliadores que concederam a algum avaliado, uma nota menor que a menor nota que o avaliado havia recebido de outro avaliador.

Diferença mínima em pontos	Avaliadores	Percentual
10	65	27,43%
20	22	9,28%
30	9	3,80%
40	4	1,69%
50	3	1,27%
60	2	0,84%
70	1	0,42%
80	1	0,42%

Tabela III.6 – Quantidade de avaliadores que concederam a algum avaliado, uma nota maior que a maior nota que ao avaliado havia recebido de outro avaliador.

Diferença mínima em pontos	Avaliadores	Percentual
10	75	31,65%
20	40	16,88%
30	23	9,70%
40	9	3,80%
50	4	1,69%
60	1	0,42%
70	1	0,42%
80	1	0,42%

Tabela III.7 – Avaliações com notas semelhantes em todos os critérios.

Varição	Avaliações	Percentual
0	20716	55,32%
5	10932	29,19%
10	3674	9,81%
15	1040	2,78%
20	506	1,35%
25	253	0,68%
30	152	0,41%
35	49	0,13%
40	44	0,12%
45	17	0,05%
50	21	0,06%
55	4	0,01%
60	14	0,04%
65	5	0,01%
70	5	0,01%
75	9	0,02%
80	2	0,01%
85	1	0,00%
95	1	0,00%
100	1	0,00%

Tabela III.8 – Avaliadores que sempre concederam notas acima ou abaixo da média geral do TCU.

Posicionamento das notas	Avaliadores	Percentual
Notas sempre acima da média	45	18,99%
Notas sempre abaixo da média	8	3,38%

Tabela III.9 – Média do TCU nos períodos avaliativos.

Período	Média do TCU	Resultado Institucional
jun-02	87,32	89,49
set-02	89,00	89
dez-02	89,21	88
mar-03	91,25	90
jun-03	89,49	87
set-03	90,28	89
dez-03	90,82	90
abr-04	92,28	93
ago-04	93,74	96
dez-04	93,15	94
abr-05	91,84	91
ago-05	92,25	92
dez-05	91,79	91
abr-06	90,08	88
ago-06	92,03	93
dez-06	91,53	91
abr-07	94,39	99
ago-07	92,47	98

Tabela III.10 – Distribuição das notas em torno da média de cada período, em número de desvios padrão (negativo significa abaixo da média).

Quantidade de desvios padrão de afastamento	Total de notas
-14	17092
-13	17091
-12	17088
-11	17080
-10	17065
-9	17058
-8	17039
-7	17029
-6	16966
-5	16883
-4	16739
-3	16532
-2	15998
-1	14410
1	17692
2	20354

III.1. DADOS DO SISTEMA GRH (AVALIAÇÃO PARA APROVAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO)

Tabela III.11 – Totais.

Categoria	Total
Avaliados	1185
Avaliadores	569
Notas lançadas	75170

Tabela III.12 – Distribuição das notas.

Nota	Quantidade	Percentual
0,25	64	0,09%
0,5	498	0,66%
0,7	2114	2,81%
0,75	12999	17,29%
1	59495	79,15%

Tabela III.13 – Distribuição das notas dadas pelos avaliadores.

Nota dada	Parâmetro	Avaliadores	Percentual	Observação
Já deram nota	= 0,25	13	2,28%	
Já deram nota	= 0,5	104	18,28%	
Já deram nota	= 0,7	216	37,96%	
Já deram nota	= 0,75	456	80,14%	
Já deram nota	= 1	560	98,42%	
Deram notas baixas	≤ 0,5	105	18,45%	
Deram notas baixa e médias	≤ 0,75	475	83,48%	
Deram notas baixas, médias e altas	≥ 0,5	569	100,00%	
Deram notas médias e altas	≥ 0,75	569	100,00%	
Só deram notas médias e altas	≥ 0,75	464	81,55%	
Só nota máxima	= 1	94	16,52%	
Só deram notas médias e baixas	≤ 0,5	0	0,00%	
Só deram notas baixas	= 0,25	0	0,00%	
Nunca deram nota máxima	≤ 0,75	9	1,58%	("não observados")

Tabela III.14 – Distribuição das notas recebidas pelos avaliadores.

Nota dada	Parâmetro	Avaliados	Percentual	Observação
Já receberam nota	= 0,25	10	0,84%	
Já receberam nota	= 0,5	131	11,05%	
Já receberam nota	= 0,7	370	31,22%	
Já receberam nota	= 0,75	994	83,88%	
Já receberam nota	= 1	1172	98,90%	
Receberam notas baixas	≤ 0,5	131	11,05%	
Receberam notas baixa e médias	≤ 0,75	1021	86,16%	
Receberam notas baixa, médias e altas	≥ 0,5	1185	100,00%	
Receberam notas médias e altas	≥ 0,75	1185	100,00%	
Só receberam notas médias e altas	≥ 0,75	1054	88,95%	
Só receberam nota máxima	= 1	164	13,84%	
Só receberam notas médias e baixas	≤ 0,5	0	0,00%	
Só receberam notas baixas	= 0,25	0	0,00%	
Nunca receberam nota máxima	≤ 0,75	13	1,10%	(só 1 recebeu nota)

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO AOS AVALIADORES

Tribunal de Contas da União / FIA-USP
Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas
Alunos: Gilmar Lira, Rita Malcher e Maurício Ramos

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TCU QUESTIONÁRIO AOS AVALIADORES

Objetivo: o presente questionário tem por objetivo servir de suporte ao projeto de conclusão de curso desenvolvido pelo Grupo 12 do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas – TCU/FIA-USP e, posteriormente, apresentar-se como mais um possível subsídio a futuros estudos acerca da metodologia de avaliação de desempenho utilizada no Tribunal.

Público alvo: avaliadores de desempenho do TCU, conforme definido na Resolução 146/2001.

Muito obrigado pela sua contribuição!

QUESTÕES:

Considerando a atual metodologia de avaliação de desempenho empregada no TCU e a sua atuação como avaliador hoje, por favor, responda às questões abaixo.

O questionário contém 25 perguntas e o tempo esperado para seu preenchimento é de cerca de 15 minutos. A compilação dos questionários a ser divulgada não trará qualquer identificação dos respondentes. **Se desejar, solicite uma versão eletrônica do questionário.**

CONHECIMENTO / EXPERIÊNCIA EM AVALIAÇÃO

1. Eu tenho grande domínio do conteúdo das normas que regem a avaliação de desempenho no TCU.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

2. Eu delego praticamente toda a avaliação aos superiores imediatos dos avaliados e, ao final, após rápida revisão, apenas providencio o registro das pontuações.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

CLAREZA DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

3. Acredito que o critério PRODUÇÃO é totalmente claro e objetivo, ou seja, não é passível de interpretações diferentes por parte de cada avaliador do Tribunal.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

4. Em geral verifico os seguintes aspectos quando avalio o critério PRODUÇÃO: (procure resumir em poucas palavras)

5. Acredito que o critério PRAZO é totalmente claro e objetivo, ou seja, não é passível de interpretações diferentes por parte de cada avaliador do Tribunal.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

6. Em geral verifico os seguintes aspectos quando avalio o critério PRAZO:
(procure resumir em poucas palavras)

7. Para mim o critério QUALIDADE é totalmente claro, ou seja, não é passível de interpretações diferentes por parte de cada avaliador do Tribunal.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

8. Em geral verifico os seguintes aspectos quando avalio o critério QUALIDADE:
(procure resumir em poucas palavras)

INDICADORES DA AVALIAÇÃO

9. Considero, ao atribuir a pontuação da avaliação, o cumprimento ou não de METAS pelo avaliado.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

10. Antes do período avaliativo, combino todas as metas a serem atingidas pelo avaliado:

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

11. Quando faço uma avaliação, levo em consideração as ATITUDES e comportamentos do avaliado, como por exemplo, relacionamento interpessoal, comprometimento, iniciativa, proatividade, administração do tempo, criatividade, pontualidade ou disciplina:

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

12. Antes do período avaliativo defino claramente junto aos meus avaliados as atitudes que são esperadas deles.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

13. Eu avalio meus servidores considerando as contribuições esperadas dentro de cada nível de COMPETÊNCIA (nível de complexidade das entregas efetuadas pelos avaliados à organização). Por exemplo, é possível um Diretor receber uma pontuação menor que a do seu subordinado.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

14. Estão bem definidas, na minha unidade, as competências requeridas dos avaliados (contribuições esperadas em cada nível de competência).

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

TREINAMENTO DO AVALIADOR

15. Eu passei por um treinamento específico e eficiente para ser avaliador.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

FEEDBACK

16. No momento da avaliação, conversei com cada avaliado, de forma a passar a ele os motivos pelos quais a pontuação foi concedida (ou oriento o superior imediato a conversar, quando faço alguma delegação).

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

17. É comum meus avaliados discordarem da pontuação atribuída ou de outros aspectos da avaliação de desempenho.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

18. Acredito que deva existir no TCU um método de avaliação de desempenho objetivo e estruturado de forma a permitir a concessão justa de REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (Gratificação de Desempenho).

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

19. Acredito que deva existir no TCU um método de avaliação de desempenho estruturado de forma a permitir identificar de forma consistente em que competências o avaliado se destaca ou precisa se desenvolver, de modo a superar novos desafios ou assumir outras posições na CARREIRA (por exemplo, nomeação para FCs).

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

20. Acredito que deva existir no TCU um método de avaliação de desempenho estruturado de forma a permitir CORRIGIR OU REFORÇAR DETERMINADOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES do avaliado.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

FORMAS DE AVALIAÇÃO

21. Acredito que as METAS a serem alcançadas no período avaliativo devem ser acordadas previamente com o avaliado tomando como ponto de partida os objetivos organizacionais definidos no Planejamento Estratégico do TCU.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

22. Acredito que, para questões ATITUDINAIS (como por exemplo, relacionamento interpessoal, comprometimento, proatividade, iniciativa, administração do tempo, criatividade), é interessante o subordinado avaliar seu superior.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

23. Acredito que, para questões de COMPETÊNCIA (o nível das contribuições esperadas do avaliado para a organização), é interessante o subordinado avaliar seu superior.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

QUESTÕES DE FECHAMENTO

24. Considerando o âmbito de todo o TCU, eu acredito que a atual metodologia de avaliação pode causar distorções, como, por exemplo, um servidor obter uma pontuação menor que a de outra pessoa com desempenho bem inferior ao seu.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

25. Eu acredito que o método de avaliação do TCU possa ser aperfeiçoado.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente

Comentários (opcionais):

MUITO OBRIGADO pela sua contribuição.

ANEXO V – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

V.1 QUESTÕES FECHADAS

Tabela V.1 – Respostas dos entrevistados às questões fechadas.

1	2	3	5	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
A		D	D	D	B	B	C	C	B	B	B	C	C	A	A	A	A	A	A	A	A
B	B	A	A	B	A	A	D	B	A	B	C	A	D	A	A	A	B	B	B	D	B
B	C	D	C	D	B	C	B	C	B	C	C	C	B	A	B	A	B	B	C	B	B
B	C	D	D	D	B	C	B	C	B	C	C	C	D	A	A	A	A	A	A	A	A
B	B	C	C	C	B	B	B	C	B	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	A	A
B	C	C	C	D	B	B	B	C	B	C	D	C	C	A	B	A	B	A	A	A	A
B	C	B	B	B	C	C	A	C	A	C	C	C	C	D	B	B	A	B	B	A	A
C	C	C	C	D	A	B	A	B	A	B	D	B	C	A	C	A	B	B	B	A	A
A	D	C	C	C	B	C	A	B	A	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	A	A
A	C	D	B	C	C	C	B	C	B	B	C	B	C	C	C	C	B	C	C	A	A
B	C	C	C																		
C	D				B	D	B	C	D	B	D	D	D	C	A	A	B	A	A	B	A
B	C	B	B	C	B	B	A	B	B	B	C	B	B	B	C	C	B	A	B	A	A
B	B	C	C	C	B	C	B	B	B	C	C	B	C	B	B	B	B	C	C	A	A
B	D	B	A	B	B	C	B	C	B	B	D	C	D	B	A	A	B	B	B	A	A
B	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	A	A
B	D	C	C	C	A	A	B	B	A	A	D	D	D	A	A	A	B	D	D	B	A
C	C	C	C	C	C	C	B	C	A	C	D	D	D	A	B	B	C	B	B	B	B
B	C	C	C	C	B	C	C	C	B	A	B	C	C	B	B	B	B	C	B	B	B
B	C	C	B	B	C	C	C	C	B	B	B	C	B	C	A	A	B	A	A	A	A
C	C	C	C	C	B	C	C	C	B	B	C	C	B	C	B	B	C	B	C	B	B
B	D	C	C	C	D	B	A	C	A	B	D	B	C	A	A	A	B	A	A	B	A
B	D	C	C	C	B	C	B	C	B	C	D	C	C	B	A	B	D	A	B	B	A
B	D	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	B	B	D	B	B	B	D	C	B	B
C	B	C	B	C	B	C	B	C	B	C	D	C	B	A	A	B	A	A	A	A	A
B	D	C	C	C	B	D	B	D	B	B	C	B	C	B	B	B	C	B	B	B	A
B	C	D	C	C	B	C	B	B	A	C	C	B	C		A	B	B	B	B	A	A
C	D	C	C	C	B	C	B	B	B	C	C	B	D	A	A	B	B	A	A	B	B
B	C	D	D	D	B	B	D	D	B	C	D	C	C	A	A	A	A	A	A	B	A
B	B	C	C	C	B	B	A	B	A	B	D	C	A	A	A	A	A	B	C	A	A
C	C	B	C	C	A	A	B	B	D	D	C	C	C	A	B	B	D	B	B	B	B
A	D	D	D	B	B	A	B	A	C	B	A	C	B	A	A	A	A	A	A	C	B
B	B	C	C	C	B	B	B	B	B	C	D	A	A	B	B	A	B	A	A	B	B
B	C	C	C	C	B	C	B	B	B	B	D	C	B	B	B	B	C	B	B	B	B
B	C	C	C	C	B	C	B	B	B	B	D	C	D	B	B	B	C	B	B	B	B
B	C	B	B	C	A	B	B	B	B	B	C	B	C	A	A	A	A	B	B	B	B
B	C	C	C	C	C	C	A	C	B	B	C	C	C	A	A	A	B	A	B	A	B
C	C	C	C	C	B	B	B	C	B	C	D	C	C	A	A	A	A	C	B	B	A
B	A	C	B	D	B	B	B	C	B	C	D	B	C	C	C	B	A	B	D	C	B
A	B	A	A	D	B	C	A	D	A	C	D	B	C	A	A	A	A	C	C	B	B
B	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	C	B	C	A	A	A	A	B	B	C	B
B	B	C	C	C	B	C	B	B	A	C	D	C	A	C	C	C	B	B	B	A	B
B	B	C	C	C	A	C	A	B	B	B	C	B	B	B	B	B	B	B	B	C	B
B	C	B	C	C	B	B	B	B	B	B	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	B
C	D	B	B	B	B	B	D	D	B	B	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
B	D	C	C	C	B	B	B	C	B	C	D	C	D	D	A	B	A	A	A	B	B
B	C	C	B	C	A	B	B	B	C	B	B	C	B	B	B	B	B	C	C	B	B
D	C	B	A	B	B	C	D	B	B	C	D	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
B	C	C	C	C	B	B	B	B	B	C	D	C	D	D	A	B	A	A	A	B	B
B	A	C	C	C	C	C	A	C	C	C	C	C	C	A	A	A	B	A	A	A	A
B	C	D	C	C	B	C	B	B	B	B	C	C	C	B	B	B	A	B	B	B	A

Tabela V.2 – Valores das letras A a D, no questionário.

Letra	Valor
A	Concordo Totalmente
B	Concordo
C	Discordo
D	Discordo Totalmente

Tabela V.3 – Totalização das respostas às questões fechadas.

Resposta	Quantidade de respondentes na questão:																								
	1	2	3	5	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
A	5	2	2	4	0	7	4	10	1	12	2	1	2	3	23	23	20	15	17	14	20	26			
B	36	9	9	10	9	37	20	33	27	33	25	2	20	10	17	22	26	29	25	25	25	25			
C	9	27	31	32	33	6	25	5	18	4	23	28	26	27	6	6	5	4	7	10	5	0			
D	1	12	8	4	8	1	2	3	5	2	1	20	3	11	4	0	0	3	2	2	1	0			

Tabela V.4 – Consolidação das respostas concordantes (respostas A ou B) e das respostas discordantes (C ou D), nas questões fechadas.

Resposta	Quantidade de respondentes na questão:																								
	1	2	3	5	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
A ou B	41	11	11	14	9	44	24	43	28	45	27	3	22	13	40	45	46	44	42	39	45	51			
C ou D	10	39	39	36	41	7	27	8	23	6	24	48	29	38	10	6	5	7	9	12	6	0			

Tabela V.5 – Percentuais de respostas concordantes (respostas A ou B) e de respostas discordantes (C ou D), nas questões fechadas

Resposta	Percentual (aproximado para o inteiro mais próximo) de respondentes na questão:																								
	1	2	3	5	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
A ou B	80	22	22	28	18	86	47	84	55	88	53	6	43	25	80	88	90	86	82	76	88	100			
C ou D	20	78	78	72	82	14	53	16	45	12	47	94	57	75	20	12	10	14	18	24	12	0			

V.2 QUESTÕES ABERTAS

Tabela V.6 – Respostas na questão aberta 4 – “Em geral verifico os seguintes aspectos quando avalio o critério PRODUÇÃO”.

Resposta	Quantidade
Feito de forma subjetiva em uma apreciação geral do avaliado. Não há definição.	8
Computado com base em critérios objetivos como complexidade, quantidade, número de processo, número de citações etc.	3
Produtos-Tarefas/Período.	2
Verifico a quantidade de trabalho produzida pelo servidor e sua contribuição para os outros colegas.	5
Verifico a capacidade de produção do servidor, bem como as interferências que afetem este quesito.	4
Verifico produção, complexidade, ausência de deficiência de informações necessárias ao trabalho.	1
Verifico a finalização dos trabalhos.	1
Quantidade de serviço realizado em relação ao prazo pactuado.	11
Quantidade x Complexidade x Fatores Externos que podem influenciar na execução da tarefa.	2
Quantidade de trabalhos realizados em comparação com o período anterior	1
Quantidade x complexidade.	2
Quantidade de trabalho executado.	3
Cumprimento das metas da Secretaria e quantitativo realizado por servidor.	1
Disponibilidade, cooperação, quantidade de trabalho, disposição e iniciativa.	3
Verifico o número total de processos instruídos e HDP e HDF.	2

Tabela V.7 – Respostas na questão aberta 6 – “Em geral verifico os seguintes aspectos quando avalio o critério PRAZO”.

Resposta	Quantidade
Computado com base em critérios objetivos como complexidade, quantidade, número de processo, número de citações etc.	2
Definição de prazos quando da distribuição das tarefas. Comparação de prazo x execução ao final.	9
Metas x cumprimento das tarefas. Prazos previstos em portaria. Média combinada com a chefia imediata	2
A avaliação do prazo se confunde com o peso atribuído à tarefa. Peso dividido pelo nº de dias úteis.	1
Complexidade, nº de responsáveis no processo e prévia negociação de prazos.	1
Verifico o cumprimento da tarefa e se foi adequada a justificativa para eventuais atrasos.	3
Se a tarefa foi concluída no prazo acordado.	5
Procuro definir critério objetivo (prazo médio) para instrução de processos ou fiscalizações.	12
Prazo dado para cada tarefa, dependendo do combinado e de alterações posteriores.	2
A todo trabalho distribuído é dado prazo, na avaliação é considerado o cumprimento do prazo.	3
Negociação entre o diretor e o analista.	2
Para a área fim o critério prazo é igual ao de produção. Para a área meio, verifico a conclusão das tarefas.	1
Tempo médio da instrução.	2
Atendimento ao prazo negociado e complexidade da tarefa.	3
Razoabilidade do tempo despendido.	2

Tabela V.8 – Respostas na questão aberta 8 – “Em geral verifico os seguintes aspectos quando avalio o critério QUALIDADE”.

Resposta	Quantidade
Feito de forma subjetiva em uma apreciação geral do avaliado. Não há definição.	6
Fatos relevantes relatados e analisados e encaminhamento coerente	2
Item anterior mais: produção do texto e organização	1
Item anterior mais alimentação de sistemas	1
Verifico a integralidade do conteúdo, clareza, concisão e a coesão da forma	1
Se há deficiências em fundamentação legal; se a proposta é consistente; se o trabalho está bem escrito.	1
Se o trabalho necessita de reparos, se busca referencia. em boas práticas e se busca autoaperfeiçoamento.	3
Qualidade, ortografia, objetividade, clareza, fundamentação.	1
capacidade técnica aplicada ao trabalho, fundamentação em materiais didáticos.	2
Produção, prazo e qualidade de acordo com a minha subjetividade.	1
É o item de maior dificuldade. Considero resultado, necessidade de correção, articulação, fundamentação.	1
Inexistência de retrabalho, podendo ter seguimento imediato.	3
Fundamentação empregada.	1
Necessidade ou não de reajuste.	1
Correção no exame de mérito, correção gramatical e adequação da proposta de encaminhamento.	7
Cumprimento do objetivo.	3
Embasamento, argumentação, lógica, objetividade e clareza.	1
Incidência de erros, desconhecimento do trabalho e dos valores do TCU.	2
Tempo e perfeição.	1
Estrutura, argumentação, fundamentação e qualidade textual.	1
Adoção da instrução pelo ministro.	2
Redação clara e proposta adequada.	1
Fundamentação e concisão.	2
Clareza, fundamentação, objetividade, concisão e observância dos formulários padrão.	1
Ausência de erros, concisão, objetividade, fundamentação, referência à jurisprudência do TCU e pesquisa	1
zelo pelos resultados adequados à expectativa do cliente, foco no cliente e não no processo.	2

V.3 MARGEM DE ERRO PARA O TOTAL DE AVALIADORES DO TCU

Equação utilizada para cálculo da margem de erro (BARBETTA, 1999):

$$E = \sqrt{\frac{(N - n)}{N.n}} \quad (1)$$

Onde: E é a margem de erro,
 N é o tamanho da população de avaliadores e
 n é o tamanho da amostra (avaliadores que responderam ao questionário)

Tabela V.9 – População, amostra e margem de erro calculada.

Variável	Descrição	Valor
N	tamanho da população	102
n	tamanho da amostra	51
E	margem de erro	9,901%

