



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA GERENCIAL ESTRATÉGICA EM UMA IES COMUNITÁRIA

Gilson Henrique Panosso - URI

Ana Paula Pessotto - URI

Elisabete Cerutti - URI

RESUMO

O presente artigo busca demonstrar a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial estratégica de uma Instituição de Ensino Superior, sendo esta aplicada aos funcionários técnico-administrativos os quais ocupam papéis inerentes às atividades-meios (de assessoria). A metodologia caracteriza-se qualitativa, com levantamento bibliográfico e documental, utilizando como fontes de pesquisa livros, artigos da área, documentos e relatórios da avaliação de desempenho da instituição. Como fonte de dados foram utilizados os resultados de três avaliações de desempenho, realizadas pelos funcionários técnico-administrativos de uma IES comunitária entre os anos de 2010 a 2012. Os resultados obtidos demonstraram que não se observou fragilidades relevantes quanto às competências técnicas dos funcionários ou às condições de trabalho. Todavia, ficaram explícitos os principais pontos a serem melhorados, nos apontamentos das questões abertas, relacionados aos comportamentos e atitudes dos funcionários que refletem no desempenho de suas atividades. Por fim, constatou-se que o processo de avaliação deve ser utilizado de maneira estratégica pela IES, buscando alinhar as metas pessoais aos objetivos organizacionais, gerando um processo de melhoria contínua e efetiva para a Instituição.

Palavras-Chave: Ensino Superior, Estratégias, Avaliação, Desempenho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as pessoas foram tratadas apenas como um insumo ou como mais um recurso a serem administradas, entretanto, atualmente elas precisam ser gerenciadas estrategicamente, pois representam diferenciais competitivos para as organizações.

De outro lado, as organizações não são mais vistas apenas como meio de sobrevivência, mas também como meio de crescimento pessoal e profissional. As pessoas buscam no trabalho uma fonte de motivação e objetivos organizacionais aliados aos seus pessoais.

Por isso, a gestão de pessoas, busca cada vez mais a valorização das pessoas que contribuem com suas competências técnicas, pessoais e comportamentais para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Esta postura organizacional favorece a mudança, a criatividade e a inovação.

Neste contexto, uma ferramenta como a avaliação de desempenho se torna muito eficaz para o melhor gerenciamento das pessoas na organização. Através dela é possível mensurar os resultados obtidos por cada funcionário no desempenho de suas atividades e avaliar se estão de acordo com o planejado, permitindo correções e adaptações, quando necessário. Permite ainda, verificar as possibilidades de desenvolvimento profissional, utilizando essas informações como subsídios para decisões posteriores em relação a promoções, relocalizações e sucessões, por exemplo.

Diante deste cenário, este estudo busca analisar os resultados de três avaliações de desempenho anuais e consecutivas em uma IES Comunitária, considerando as estratégias gerenciais utilizadas para potencializar o desempenho individual e coletivo na instituição, reduzindo a discrepância entre as perspectivas e o resultado real.

1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Marras (2000, p. 173), “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”. Está diretamente ligado a duas variáveis: a motivação e as condições que possibilitem ao indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário e avaliar os resultados obtidos [...]. (PONTES, 2008, p. 26)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Neste processo, é importante o comprometimento dos gestores, pois a empresa vai bem se todas as pessoas, independente dos níveis hierárquicos, trabalharem para esse sucesso. Se for mal, também é responsabilidade das pessoas, incluindo seus dirigentes pela escolha inadequada das pessoas e da avaliação destas pessoas no trabalho desempenhado.

De acordo com Xavier (2006, p. 62), “independente do sistema da empresa, todo gestor deve avaliar regularmente cada um de seus subordinados e a equipe. [...] Na verdade, é um processo que necessariamente interage com o gerenciamento do dia-a-dia, e assim deve ser visto”.

Conforme Pontes (2008, p. 27) “a avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante”.

Os principais benefícios da avaliação de desempenho é saber a quem atribuir o sucesso ou o fracasso e onde implantar ações corretivas, além de estimular um ambiente motivador identificando fatores positivos no desempenho e no potencial de cada funcionário.

a) Objetivos da avaliação de desempenho

A avaliação além de medir o desempenho do funcionário também pode ser usada como ferramenta administrativa para a tomada de decisões estratégicas na organização.

De acordo com Pontes (2008, p. 29), um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Melhorar as competências das pessoas e da empresa;
- Desenvolver pessoas;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientações constantes sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão da qualidade;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salário e participação nos resultados as empresa;
- Servir como instrumento para levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento; e
- Identificar talentos [...].

Desta forma, percebe-se que a avaliação tem um papel muito importante na definição de estratégias organizacionais e está relacionada a outros importantes programas de gestão de pessoal, como treinamento e desenvolvimento, qualidade e gestão econômico-financeira.

b) Benefícios da avaliação de desempenho

Os seus principais beneficiários são: o gerente, que avalia o desempenho e comportamento de seus subordinados propondo melhorias; o subordinado, que conhece o que a empresa realmente quer e espera de sua pessoa dentro da organização, as expectativas dos chefes, autocrítica e auto-avaliação de suas tarefas; a organização, que avalia o potencial de seu capital humano, identificando e estimulando bons funcionários e também lhes proporcionando treinamento adequado para que cada vez mais cresçam juntamente com a organização (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que possibilita à organização assegurar o cumprimento de suas metas e garantir que as pessoas saibam exatamente o que se espera delas e foquem suas energias nas questões essenciais da organização, através de uma metodologia adequada que assegure a eficácia do processo e ainda permitir correções, quando for necessário, reduzindo a defasagem entre as expectativas e os resultados reais.

c) Formas de avaliação de desempenho

Existem diferentes formas de avaliar o desempenho das pessoas na organização. Pontes (2008, p.32) cita algumas formas de aplicação do processo de avaliação, que pode ser:

- Avaliação pelo gestor: é a forma de avaliação mais comum e fornece elementos quando o líder tem a oportunidade de trabalhar próximo ao avaliado. Em muitas empresas os subordinados podem estar distantes dos líderes o que dificulta uma observação mais precisa do desempenho;
- Auto-avaliação: é um processo interessante e aumenta a participação do funcionário no processo. É consistente quando a empresa pratica valores como autogerenciamento, autonomia e confiança. Gera reflexão do desempenho pela pessoa. A auto-avaliação normalmente é completada com a avaliação pelo gestor. Facilita muito o processo de condução da entrevista, uma vez que passa a existir troca de observações e facilita a concordância quanto ao final da avaliação, tornando o processo mais consistente;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- Avaliação de subordinados: é o processo no qual os subordinados avaliam o desempenho do seu gestor, fornecendo *feedback* sobre sua atuação. É um processo que exige maturidade e confiança na relação. [...]
- Avaliação de pares: neste processo de avaliação as pessoas do mesmo nível hierárquico avaliam-se mutuamente. Os pares podem ser da mesma equipe ou de outras equipes.
- Avaliação 360 graus: procura reunir em um único processo todos esses tipos de avaliação. Tem como objetivo tornar a avaliação e o *feedback* num processo mais completo, uma vez que as informações são oriundas de várias fontes.

De todas estas formas de avaliação pode-se considerar a avaliação 360 graus como a mais completa e confiável, justamente por reunir os outros tipos de avaliação e múltiplas fontes de informações. De acordo com Xavier (2006, p. 61) “os chamados sistemas de avaliação 360 graus estabelecem que não apenas o superior imediato faça a avaliação da pessoa ocupante de um cargo, mas também colegas, subordinados e até mesmo pessoas de outras áreas (clientes e fornecedores internos).”

Ainda, de acordo com Pontes (2008, p.61),

a principal novidade do método é a de propiciar a oportunidade de o subordinado avaliar o líder, cuja finalidade é a de que os líderes possam elaborar um plano de melhorias para suprir suas deficiências. [...] a maior limitação do método é a subjetividade. Um mesmo fator ou competências pode vir a ser interpretado de forma totalmente diversa por duas ou mais pessoas.

Seja qual for a forma escolhida, o processo de avaliação exige comprometimento e maturidade dos avaliadores e dos avaliados, de forma que os resultados possam refletir a realidade, evitando protecionismos ou retaliações.

d) Métodos de avaliação de desempenho

Entre os diversos métodos existentes para avaliar o potencial humano podemos citar os seguintes, de acordo com Marras (2000):

- Escala Gráfica: baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Cada um deles está dividido em graus, que representam uma escala do mínimo até o máximo, cada grau tem um valor que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que mais se adequar ao avaliado, chegar a um total numérico que identifica a sua performance final.

- Incidentes críticos: o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade.

- Comparativo: é o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e grupo que ele atua.

- Escolha forçada: surgiu da necessidade de controlar o subjetivismo, as influências dos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

avaliadores e outras interferências indesejáveis. Esse método consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho dos empregados em relação às tarefas desempenhadas por eles. Como o avaliador desconhece o valor atribuído a cada frase e bloco de questões, não poderá manipular ou conduzir o resultado final.

Os métodos de avaliação de desempenho referem-se à forma como será feita a avaliação, ou seja, a metodologia a ser utilizada na coleta dos dados a fim de se obter qualidade nas informações.

e) Etapas da avaliação de desempenho

De acordo com Pontes (2008, p. 75), a avaliação, que é conduzida pelo técnico da área de Recursos Humanos, geralmente é dividida em cinco etapas:

- Classificação geral do desempenho do empregado: consiste na solicitação ao gestor para que ele faça uma avaliação geral do funcionário a ser avaliado.
- Análise do desempenho: nesta fase o técnico da área de Recursos Humanos solicita a um ou mais avaliadores informações específicas sobre o desempenho do empregado. Em seguida, analisando as respostas dadas, chega-se a avaliação final do desempenho do funcionário.
- Plano de ação: é a etapa mais importante do processo. Com base na avaliação efetuada, o técnico e o gestor elaboram um plano de ação para o futuro do funcionário. Se o resultado for negativo, projetam-se formas de melhorar seu desempenho com aconselhamentos e treinamentos, ou mesmo se estuda seu desligamento. Se for positivo o plano deve envolver ações para o desenvolvimento futuro do funcionário na empresa.
- Entrevista de avaliação: o gestor se reúne com o funcionário para a comunicação da avaliação de desempenho, bem como do plano de ação sugerido.
- Conclusão geral da avaliação: nesta fase o técnico e o gestor concluem a avaliação e o plano de ação tendo em vista os dados levantados durante a entrevista. A partir deste momento, o gestor passa a acompanhar o desempenho do funcionário, aconselhando-o sempre que necessário, levando em conta o plano de ação acordado e recorrendo a área de recursos humanos quando necessário.

Após, cumprido este ciclo, a organização terá a sua disposição informações importantes que poderão subsidiar diversas ações como treinamentos, promoções, realocação ou mesmo desligamentos além de informações para outras áreas administrativas e econômico-financeiras.

f) *Feedback*

A palavra *feedback* é entendida como retorno, numa avaliação a comunicação bilateral só existe quando há um retorno ou uma resposta sobre o desempenho do funcionário.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O *Feedback* pode ser ainda o retorno motivacional e desenvolvidor, que esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam.

Segundo a Escola de Administração Fazendária (2009), pode-se citar três tipos de *feedback*

- *Feedback* positivo: reforça o que a pessoa é e o que a pessoa faz. Quando não são reforçados comportamentos positivos, é possível que eles não mais se repitam;
- *Feedback* corretivo: corrige o comportamento que precisa mudar para melhoria do desempenho;
- *Feedback* ofensivo: é uma crítica destrutiva, não tem intuito de ajudar e sim prejudicar o outro; é focada apenas em comportamentos negativos (comportamentos e desempenhos positivos são ignorados); atinge de forma negativa a autoestima, fazendo o outro se sentir rebaixado, perdendo a confiança e a capacidade de realização.

O objetivo é que ao receber o *feedback*, o funcionário saiba quais as atitudes a serem tomadas para melhorar seu desempenho e seus pontos fortes que são estimulados nas atividades que realiza.

2.1 O processo avaliativo na IES

A necessidade de aplicar uma avaliação de desempenho na IES surgiu a partir da implantação do plano de carreira dos funcionários, com o principal objetivo de subsidiar a progressão dos técnico-administrativos na instituição.

Pensando nisso, se iniciou a elaboração de um modelo de Avaliação de Potencial e Desempenho baseado nos tipos de avaliação propostos por diversos autores e práticas em outras organizações, definindo-se o modelo de Avaliação 360 graus como o que melhor atenderia às necessidades da instituição.

Ao definir a metodologia para aplicação da Avaliação dividiu-se o processo em três etapas distintas e complementares: aplicação do questionário da avaliação, análise dos resultados e *feedback*.

Para a aplicação da avaliação de desempenho foi utilizado um questionário em que cada uma das questões visou avaliar uma competência do funcionário avaliado, visto que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos demonstrados no desempenho de suas atividades, envolve variáveis como saber fazer, querer fazer e poder fazer. Desta forma, se dividiu as competências avaliadas em três grupos:

- *Competências técnicas*: dizem respeito à aplicabilidade dos conhecimentos e experiências no uso de ferramentas, materiais, normas procedimentos e metodologias no desenvolvimento das atividades. Neste sentido, foram avaliadas competências como: compartilhamento das atividades, foco no usuário de sua atividade/serviço, capacidade de agregar valor, qualidade do trabalho, planejamento, capacidade de resolver problemas, criação ou inovação, aplicação do conhecimento, organização do



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

tempo de trabalho – prioridade, utilização das ferramentas e recursos materiais básicos;

- *Habilidades pessoais*: são as ações do funcionário, considerando o que é próprio e particular de cada um e que é um referencial de personalidade. Aqui foram avaliadas competências como: credibilidade e confiança, disponibilidade, comprometimento, flexibilidade, comunicação, capacitação e desenvolvimento profissional.
- *Habilidades comportamentais*: são atitudes relativas a estímulos que refletem na ação e reação do comportamento e no desenvolvimento das atividades do funcionário. Neste grupo estão competências como: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, comportamento ético, administração de conflitos, adaptabilidade às mudanças.

Cada competência avaliada recebeu uma escala gráfica com notas de 5 a 10 - 5 insuficiente, 6 fraco, 7 regular, 8 Bom, 9 muito bom e 10 ótimo - de forma a gerar, ao final, uma média geral da avaliação do funcionário.

Como em uma avaliação 360 graus há a opinião de diversos avaliadores, foram divididos em quatro grupos: direção, superior Imediato, pares e clientes internos e auto avaliação.

Ainda, as médias ponderadas de cada grupo de avaliadores, propiciam um resultado padronizado, a fim de diminuir a subjetividade e refletir o real desempenho do funcionário.

QUADRO 1: PONDERAÇÃO DAS MÉDIAS DOS AVALIADORES

Avaliador	Percentual
Direção	20%
Superior Imediato	35%
Pares/Clientes	35%
Funcionário	10%

Fonte: Elaborado pelos autores

a) Análise dos resultados da avaliação de desempenho

Após a aplicação dos questionários de avaliação e computadas as médias os funcionários foram classificados de acordo com a sua média de desempenho em parâmetros pré-definidos:

- **De 5 à 6,9** = Não atende as exigências do cargo. Baixo rendimento
- **De 7 à 7,9 pontos** = Restrições, porém há condições de melhorar, precisa receber orientação e treinamento. Deve ser supervisionado.
- **De 8 à 8,9 pontos** = Atende às expectativas, geralmente está disposto. Deverá receber treinamento.
- **De 9 à 10 pontos** = Seguro, perfil que se adapta ao da instituição, e à função exercida.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Então, é possível identificar níveis baixos de desempenho, necessidade de treinamento e níveis ótimos de desempenho que proporcionam a progressão no Plano de Carreira dos Funcionários Técnico–Administrativos. As questões abertas apontam as qualidades e as fragilidades de cada funcionário e podem ser utilizadas como subsídio na hora de decidir as áreas de treinamento e de fornecer *feedback* ao funcionário.

b) *Feedback*

Após os resultados da avaliação, o sistema gera um relatório com as médias da avaliação de todos os avaliadores, que serve ao gestor como base para preencher o instrumento de *feedback* individual do funcionário.

A partir deste relatório, o gestor estabelece, em conjunto com o funcionário quais serão as atitudes a serem tomadas para melhoria de seu desempenho, de forma confidencial. Da mesma forma, os gestores serão responsáveis em monitorar este desempenho e as respectivas mudanças, tendo em vista que a avaliação visa também o aperfeiçoamento.

2. METODOLOGIA

A pesquisa e análise de resultados que sustentam o presente artigo, se caracterizam como uma pesquisa exploratória através do levantamento bibliográfico e documental, utilizando como fontes de pesquisa livros e artigos da área e documentos e relatórios da avaliação de desempenho na instituição.

Além disso, é de natureza qualitativa, uma vez que se procurou ampliar o entendimento da avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas.

Como fonte de coleta de dados foi utilizado os resultados de três avaliações de desempenho, realizadas pelos funcionários técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior comunitária entre os anos de 2010 a 2012. A partir desta análise foi possível observar se houve melhoria no desempenho destes funcionários, através da formulação de estratégias na área de gestão de pessoas da instituição.

A avaliação de desempenho, por sua vez, foi implantada como subsídio para disciplinar a evolução dos funcionários técnico-administrativos para níveis superiores ou promoção para cargos mais elevados no plano de carreira da instituição. Para tanto, o método utilizado foi a avaliação 360 graus, através da aplicação de questionários de avaliação.

Participaram da avaliação 136, 132, 125 funcionários técnico-administrativos, respectivamente nos anos de 2010, 2011 e 2012 compreendendo a totalidade de funcionários da instituição em cada ano.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao se analisar os resultados da Avaliação de Potencial e Desempenho de 2010, constatou-se que 62 funcionários obtiveram média final entre 9 e 10, o que significa que obtiveram desempenho muito bom, seguro e com perfil que se adapta ao da instituição e a função exercida. Outros 62 funcionários obtiveram média final entre 8 e 8,9, que os define com perfil que atende as expectativas, geralmente está disposto, e que deverá receber treinamento. Ainda, 12 funcionários obtiveram média geral entre 7 e 7,9 o que significa perfil com restrições, porém com condições de melhorar, precisa receber orientação e treinamento e que deve ser supervisionado. Desta forma, observou-se que nenhum funcionário obteve médias entre 5 e 6,9, que define como baixo rendimento e que não atende às expectativas do cargo, conforme pode ser visualizado no gráfico, a seguir.

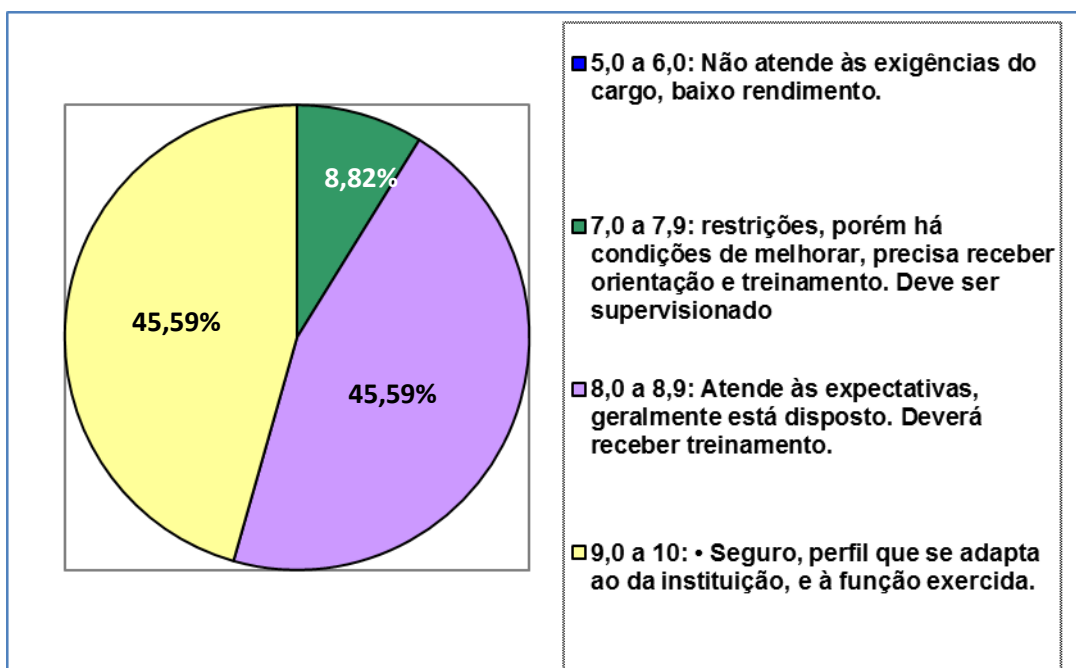


Figura 1: Resultado da avaliação 2010

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao se analisar os resultados da Avaliação de Potencial e Desempenho de 2011, dos 132 avaliados, constatou-se que 69 funcionários, ou 52,3%, obtiveram média final entre 9 e 10, o que significa que obtiveram desempenho muito bom, seguro e com perfil que se adapta ao da instituição e a função exercida. Outros 56 funcionários, ou 42,4%, obtiveram média final entre 8 e 8,9, que os define com perfil que atende as expectativas, geralmente está disposto, e que deverá receber treinamento. Ainda, 7 funcionários, ou 5,3%, obtiveram média



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

geral entre 7 e 7,9 o que significa perfil com restrições, porém com condições de melhorar, precisa receber orientação e treinamento e que deve ser supervisionado. Desta forma, observou-se que nenhum funcionário obteve médias entre 5 e 6,9, que define como baixo rendimento e que não atende às expectativas do cargo. Este resultado pode ser visto no gráfico, abaixo.

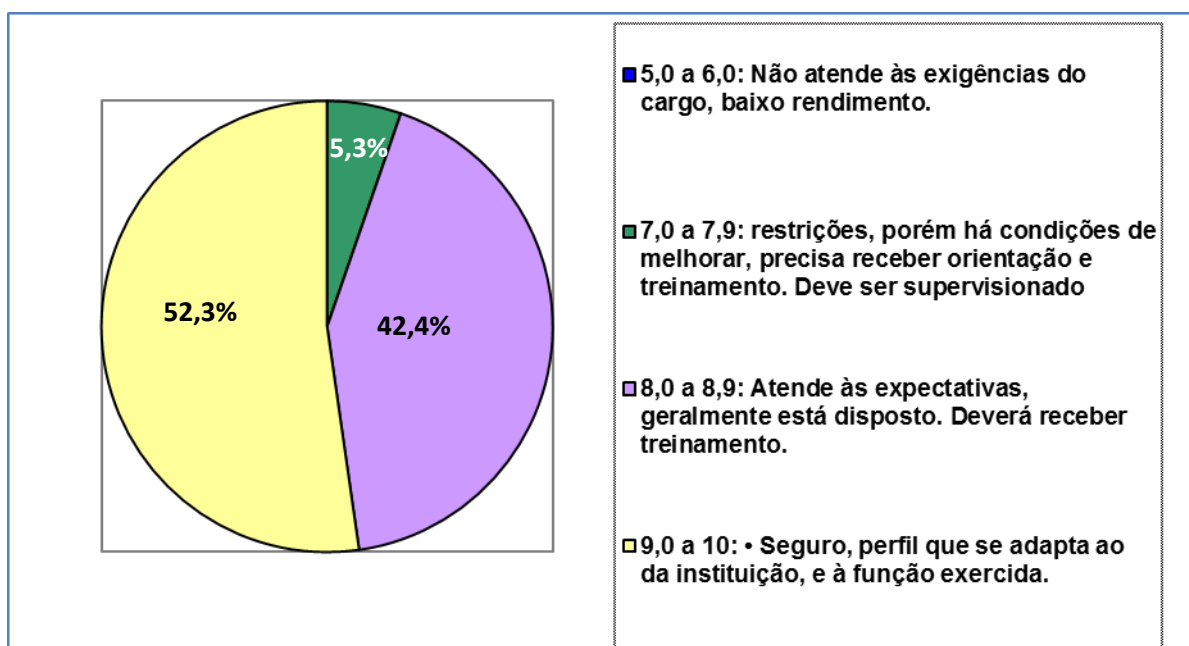


Figura 2: Resultado da avaliação 2011

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que em relação ao ano de 2010 as médias variaram 6,71 pontos percentuais para mais no primeiro parâmetro de classificação, e variações de 3,19 e 3,52 para menos no segundo e terceiro parâmetros, respectivamente, indicando melhora nos desempenhos dos funcionários.

Deve-se a isso, os treinamentos fornecidos com base na avaliação 2010, que objetivaram homogeneizar os conhecimentos e o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências dos técnico-administrativos da instituição



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

De acordo com o gráfico a seguir, ao analisar os resultados da Avaliação de Potencial e Desempenho de 2011/2012, dos 125 avaliados (funcionários técnico-administrativos admitidos até 31/12/2011), constatou-se que 68 funcionários, ou 54,4%, obtiveram média final entre 9 e 10, o que significa que obtiveram desempenho muito bom, seguro e com perfil que se adapta ao da instituição e a função exercida. Outros 52 funcionários, ou 41,6%, obtiveram média final entre 8 e 8,9, que os define com perfil que atende as expectativas, geralmente está disposto, e que deverão receber treinamento. Ainda, 4 funcionários, ou 3,2%, obtiveram média geral entre 7 e 7,9 o que significa perfil com restrições, porém com condições de melhorar, precisa receber orientação e treinamento e que deve ser supervisionado. Por fim, observou-se que 01 funcionário, representando 0,8%, obteve média entre 5 e 6,9, que define como baixo rendimento e que não atende às expectativas do cargo.



Figura 3: Resultado da avaliação 2012



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após cada etapa da avaliação, foram encaminhados os relatórios aos supervisores para suas análises e o fornecimento de *feedback* às suas equipes. A partir daí o setor de recursos humanos tem subsídios para planejar treinamentos e acompanhamentos visando melhorar as competências do corpo técnico-administrativo da instituição.

No quadro abaixo é possível visualizar a evolução do desempenho geral dos funcionários técnico administrativos da instituição.

QUADRO 2: DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS

Ano/Desempenho (%)	9 à 10	8 à 8,9	7 à 7,9	5 à 6
2010	45,6	45,6	8,8	0
2011	52,3	42,4	5,3	0
2012	54,4	41,6	3,2	0,8
Média Geral	50,8	43,2	5,8	0,2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em suma, percebe-se que a instituição tem uma equipe técnico-administrativa preparada para o desempenho de suas atividades, necessitando de treinamentos constantes e acompanhamento com o objetivo de qualificar os serviços prestados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente há de se considerar a influência de questões pessoais nas avaliações, tanto de protecionismos quanto de retaliações. No entanto, a criação de uma cultura de avaliação na instituição favorece resultados que reflitam melhor a realidade.

De fato, ao se analisar o relatório de avaliação por funcionário não observou-se fragilidades relevantes quanto às competências técnicas dos funcionários ou às condições de trabalho. Os principais pontos a serem melhorados, evidenciados, principalmente, nos apontamentos das questões abertas, dizem respeito a comportamentos e atitudes dos funcionários que refletem no desempenho de suas atividades.

Neste sentido, uma ação que pode ser identificada em um primeiro momento é a capacitação das lideranças e gestores para que estes possam orientar, supervisionar e motivar os funcionários a otimizarem seus desempenhos. Conjuntamente, cabe ao setor de recursos humanos da instituição, identificar as fragilidades apontadas e fornecer treinamentos específicos e pontuais, corrigindo desempenhos insatisfatórios e, principalmente, potencializando bons desempenhos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Da mesma forma, deve ser incentivada a criação de uma cultura de *feedback* constante entre superior e subordinados, de forma ao desempenho ser constantemente monitorado e melhorado, contribuindo assim para o desenvolvimento institucional como um todo. Se torna muito importante também a percepção dos funcionários quanto aos benefícios deste instrumento, principalmente por proporcionar um momento de reflexão, com oportunidade de melhoria pessoal e profissional.

Conclui-se, desta forma que o processo de avaliação é sistemático e cíclico, e deve ser utilizado de maneira estratégica, pois proporciona resultados muito positivos à medida que uma avaliação 360 graus fornece um retorno aos funcionários sobre seus pontos fortes e pontos a serem melhorados. Neste sentido o comprometimento dos supervisores é muito importante no papel de líderes e mentores de suas equipes, pois se tornam co-responsáveis pelo desenvolvimento das pessoas na Instituição, alinhando suas metas pessoais aos objetivos organizacionais.

5. REFERÊNCIAS

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

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA. **Procedimento Operacional Padrão: Avaliação de Desempenho.** Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/procedimentos_administrativos/POP_COCEP_1Avaliacao.pdf> Acesso em: 10 abr. 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

SILVA, Renato. **Balanced scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior provado.** 1ª ed. (ano 2009), 2ª reimpr./ Curitiba: Juruá, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de instituições de ensino.** – 4 ed. Ver. e ampl. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções.** São Paulo: Editora Gente, 2006.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad