

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANA FACCIO BALTAZAR RODRIGUES

**Análise do Método de Avaliação de Desempenho dos Servidores
Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**

FLORIANÓPOLIS

2009

MARIANA FACCIO BALTAZAR RODRIGUES

**Análise do Método de Avaliação de Desempenho dos Servidores
Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Professora orientadora: Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Ms.

FLORIANÓPOLIS

2009

MARIANA FACCIO BALTAZAR RODRIGUES

**Análise do Método de Avaliação de Desempenho dos Servidores
Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02/07/2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Ms.
Orientador

Louise de Lira Roedel Botelho, Ms.
Membro

Mauricio Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Baltazar e Márcia, que sempre foram fonte de inspiração e apoio, além exemplos de pessoa e de profissional, que foram amigos e mestres em todos os momentos.

Aos meus familiares, em particular irmãos, sobrinhos e avós, que compreenderam os momentos de ausência e stress e sempre me apoiaram.

Aos meus amigos, que estando perto ou longe, sempre me ajudaram a superar todas as dificuldades, e em especial a Carol que mais que uma amiga é uma irmã, uma gota de necessária loucura em um mar de irritante sanidade.

Aos professores e colegas que contribuíram para a construção dos conhecimentos que adquiri durante essa caminhada. Em particular a Luciana e a Myrleine pelas boas parcerias em diversos projetos acadêmicos.

A Professora Andressa, que de forma precisa e consistente orientou esse trabalho, sempre trazendo críticas construtivas.

Aos colegas de Departamento pela atenção dispensada durante este processo, e a todos aqueles que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

“L'enfer c'est les autres”

Jean-Paul Sartre

RESUMO

RODRIGUES, Mariana Faccio Baltazar. **Análise do Método de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina.** (86f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar o método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para a consecução deste objetivo, foi realizado um estudo comparativo entre o método de avaliação de desempenho da UFSC com o utilizado por outras duas universidades federais, a de Uberlândia e a do Paraná. O estudo é classificado como qualitativo e descritivo, já que procura conhecer como o fenômeno se manifesta, com embasamento teórico e sem a utilização de elementos estatísticos para análise. A pesquisa bibliográfica baseou-se em fontes científicas e empíricas. A fonte de dados foi principalmente documental, a análise se deu de forma comparativa, dos métodos entre si, com a teoria e a legislação vigente. Verificou-se que as três universidades colocam nos seus objetivos que a avaliação não deve ser apenas uma forma de progressão funcional, mas sim uma forma de reflexão sobre o desempenho. Entretanto a UFPR e UFU destacam a contribuição para aprimoramento individual e institucional. As três universidades utilizam o método das escalas gráficas, que é de fácil aplicação e entendimento pelas partes, porém, dificulta o *feedback* pela subjetividade inerente e falta de flexibilidade. A legislação em vigor prevê a avaliação das equipes, das chefias e também dos usuários. A UFSC utiliza a auto-avaliação e pela chefia imediata, neste sentido a UFU está adequada a legislação e o método utilizado pela UFPR prevê a implantação gradual desses atores na avaliação. Apesar da importância do *feedback*, como forma de estimular o desenvolvimento individual, nenhum dos modelos dá atenção a este procedimento, prevendo apenas a comunicação de forma formal, escrita ou através do sistema, ao invés de uma entrevista pessoal entre servidor e chefia para a descrição e discussão do que deve ser melhorado e o que está de acordo com o esperado.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Universidades federais. Servidores técnico-administrativos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Critérios de avaliação do desempenho	25
Figura 2: O processo de administração participativa por objetivos	29
Figura 3: Dez razões principais para falhas nas avaliações de desempenho	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Usos da avaliação de desempenho.....	20
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cronograma de implantação	67
Quadro 2: Cronograma de sensibilização/capacitação	68
Quadro 3: Comparação entre os modelos utilizados nas universidades.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS

APO - Administração por objetivos

CAT - Coordenadoria de Assuntos Técnicos

CIS - Comissão interna de supervisão

COPLAD - Conselho de Planejamento e Administração

IFE - Instituição Federal de Ensino

IFES - Instituições Federais de Ensino

MEC - Ministério da Educação

PRDHS - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social

PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RH - Recursos Humanos

SINAES - Sistema nacional de avaliação da educação superior

SRH - secretaria de recursos humanos

UFPR - Universidade Federal do Paraná

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contexto e definição do problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.4 Justificativa.....	15
1.5 Estrutura do trabalho.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	17
2.1 Por que o desempenho deve ser avaliado.....	19
2.2 Qual o desempenho que deve ser avaliado.....	21
2.3 Métodos de avaliação de desempenho	22
2.3.1 <i>Métodos Tradicionais</i>	<i>23</i>
2.3.2 <i>Avaliação por objetivos.....</i>	<i>28</i>
2.3.3 <i>Sistema Integrado</i>	<i>30</i>
2.3.4 <i>Avaliação 360 graus.....</i>	<i>31</i>
2.4 Quem deve avaliar o desempenho.....	33
2.4.1 <i>A auto-avaliação.....</i>	<i>34</i>
2.4.2 <i>O gerente</i>	<i>34</i>
2.4.3 <i>Avaliação do subordinado</i>	<i>35</i>
2.4.4 <i>Avaliação da equipe</i>	<i>36</i>
2.4.5 <i>Comissão de avaliação</i>	<i>37</i>
2.5 Quando o desempenho deve ser avaliado.....	37
2.6 Comunicação da avaliação do desempenho	38

2.6.1 <i>Entrevista de avaliação</i>	39
2.7 Pontos Fracos do processo de avaliação de desempenho	41
2.8 As Universidades	43
2.9 Gestão universitária	43
2.10 Recursos humanos nas universidades	45
2.11 A avaliação de desempenho na administração pública federal	45
3 METODOLOGIA	49
3.1 Classificação do estudo	49
3.2 Coleta dos dados	50
3.3 Análise dos Dados	52
3.4 Limitações	52
4 ANALISE DOS DADOS	53
4.1 As Universidades estudadas	53
4.1.1 <i>A UFSC</i>	53
4.1.2 <i>A UFU</i>	54
4.1.3 <i>A UFPR</i>	55
4.2 Avaliação de desempenho nas instituições federais de ensino	55
4.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho	57
4.4 Métodos de avaliação de desempenho	59
4.4.1 <i>Método utilizado na UFSC</i>	59
4.4.2 <i>Método utilizado na UFU</i>	61
4.4.3 <i>Método utilizado na UFPR</i>	64

4.4 Quem deve avaliar o desempenho.....	70
4.5 Quando o desempenho é avaliado	71
4.6 Avaliação de desempenho no estágio probatório.....	72
4.7 Comparação entre os modelos utilizados.....	74
4.8 Críticas	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.1 Sugestões para estudos futuros.....	81
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXOS	85
ANEXO A – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA UFSC.....	85
ANEXO B – INSTRUMENTO PARA AUTO-AVALIAÇÃO DA UFPR.....	86

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico é apresentado o trabalho, colocando primeiramente o contexto e definição do problema de pesquisa, em seguida os objetivos, na seqüência a justifica e a estrutura do trabalho.

1.1 Contexto e definição do problema de pesquisa

A organização terá sucesso se as todas as pessoas, desde os dirigentes até os funcionários com funções mais simples, trabalharem para tanto, por outro lado, se a organização vai mal a culpa também é das pessoas, incluindo seus dirigentes. A estes cabe ainda a responsabilidade da incorreta escolha e acompanhamento das pessoas (PONTES, 2005).

Sendo assim as organizações esperam diversos resultados das pessoas, Pontes (2005) elenca alguns como trabalho com qualidade, produtividade, não desperdício de material, satisfação dos clientes com o trabalho produzido, e também que as pessoas pensem em inovações nos processos e que usem seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor.

Diante dessas necessidades faz-se necessário um processo de avaliação de desempenho para saber se as pessoas estão, de fato, fazendo o seu melhor e apresentando os resultados desejados pela organização.

Para Lucena (2004) a avaliação de desempenho é uma das ferramentas que auxilia no cumprimento de metas estratégicas, considerando os valores institucionais. Entretanto faz-se necessário que o método adotado seja o mais adequado e a eficácia do processo seja assegurada.

Nas organizações públicas também se faz necessário a avaliação do desempenho humano, entretanto essas possuem particularidades quanto a sua administração e objetivos.

A administração pública só pode fazer o que a lei permite, ou seja, diferente do que ocorre no direito privado, onde se pode realizar tudo que a lei não proíbe, a vontade da administração pública é a que decorre da lei (DI PIETRO 2007).

As Instituições Federais de ensino, enquanto autarquias, também devem respeitar o disposto no parágrafo anterior. No ano de 2005 foi promulgada a Lei no 11.091, que reestruturou a carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação e determinou que para a progressão por mérito profissional seria necessário que o servidor apresentasse resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. Posteriormente o decreto 5.825 de 2006 detalhou as premissas do método que deveria ser adotado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A legislação exposta trouxe uma nova demanda para as IFES, aquelas que já utilizavam um programa de avaliação de desempenho deveriam adequá-lo e aquelas que não utilizavam deveriam desenvolvê-lo.

Dentro desse contexto o presente trabalho tem como objeto o programa de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E pretende avaliar este programa a partir da comparação com o método utilizado em outras duas instituições análogas, a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Além da comparação entre os modelos, será comparado também com a legislação vigente e com a base teórica.

A partir do exposto, o problema de pesquisa deste trabalho é: como é avaliado o desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, UFU e UFPR?

1.2 Objetivos

Para que seja possível a consecução deste problema foi determinado como objetivo geral *analisar o método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSC, comparando-o com o utilizado na UFU e UFPR*, e como objetivos específicos:

- a) Descrever o método de avaliação de desempenho utilizado nas três universidades estudadas, UFSC, UFU e UFPR
- b) Comparar os métodos utilizados nas universidades
- c) Verificar a adequação a legislação

1.4 Justificativa

A justificativa para a realização do trabalho, para Roesch (1999) é possível através de sua importância, oportunidade e viabilidade.

Conforme exposto a Avaliação de Desempenho tem duas questões centrais para a UFSC, uma é a exigência legal e a outra é a importância das pessoas para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Este trabalho demonstra ser importante para a organização estudada, como fonte de informação sobre métodos que estão sendo implantados em outras IFES e podem ser úteis para a melhoria do seu programa de avaliação.

A oportunidade, como justificativa para um trabalho acadêmico, relaciona-se com o momento, portanto, este estudo demonstra ser oportuno, haja vista a necessidade de adequação as demandas legais existentes sobre o assunto e o programa de avaliação de desempenho utilizado atualmente na UFSC estar em processo de revisão.

A viabilidade é demonstrada pelo fato da acadêmica que realiza o estudo ser servidora técnico-administrativa da UFSC e atuar na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, sendo esta a área responsável pelo programa estudado. O vínculo institucional facilita também o contato com as outras IFES.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro é a introdução onde são apresentados a contextualização do tema e problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo refere-se à base teórico-empírica, onde são colocados os métodos de avaliação de desempenho, descrevendo seus objetivos, metodologias e pontos fracos. A contextualização da gestão de recursos humanos nas universidades e no serviço público federal.

A metodologia é colocada no terceiro, onde é descrito como os dados foram coletados e analisados. A seguir, no quarto capítulo, é abordado o estudo de caso

em si, apresentação das organizações e dos métodos de cada uma, dos aspectos legais que envolvem a avaliação de desempenho nas IFES e a comparação entre os dados.

No quinto e último capítulo são colocadas as considerações finais, descrevendo os resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste tópico do trabalho é colocada a base teórico-empírica, buscando identificar a posição de diversos autores no que tange o objeto de estudo, sendo colocado os motivos, métodos, *feedback* e periodicidade de avaliação de desempenho num primeiro momento. Na seqüência a contextualização das universidades, da gestão de seus recursos humanos e a questão da avaliação de desempenho no serviço público federal.

A gestão de recursos humanos, para Chiavenato (2004), refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. A gestão de recursos humanos possui seis processos básicos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Os processos de agregar pessoas são utilizados para incluir novos funcionários na empresa. Os processos de monitorar pessoas são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados (CHIAVENATO, 2004).

Os processos de recompensar pessoas são utilizados para incentivar a satisfação das necessidades individuais. Desenvolver pessoas são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Os processos de manter pessoas são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Aplicar pessoas está relacionado com desenhar as atividades que serão desempenhadas por cada um, além de orientar e acompanhar seu desempenho. Todos esses processos estão interligados (CHIAVENATO, 2004). Porém o presente trabalho trata especificamente de um dos processos de aplicar pessoas, a avaliação de desempenho.

Para que possa ser definida a avaliação de desempenho faz-se necessário primeiro definir desempenho, este é considerado por Bergamini e Beraldo (2007, p. 36) como “ação, atuação, comportamento”. Quando o desempenho no trabalho é avaliado está se decidindo sobre sua adequação ou não, esta sendo atribuída uma qualificação que pode ser resumida como eficiente, eficaz ou ambos.

Por outro lado Souza et al (2005, p. 23) consideram que o desempenho é “a aplicação dos esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva, cujo foco é

o cliente” e a importância de se avaliar o desempenho está no fato de que a força humana é a fonte mais decisiva de vantagem competitiva na atualidade.

A avaliação de desempenho é definida ainda, por Pontes (2005, p. 26), como um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Para Gil (1994, p. 84) “as organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa”. Nem sempre o empregado faz aquilo que se espera dele, a avaliação de desempenho mensura a discrepância entre o desempenho desejado e o real.

A avaliação de desempenho tem sua importância determinada a partir das ações administrativas que são postas em prática a partir de seus resultados e deve ser considerada como “instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos” (BERGAMINI; BERALDO, p. 26, 2007).

Tachizawa (2006) considera que a avaliação de desempenho atua de forma complementar a administração salarial, servindo tanto para apreciar o desempenho do funcionário no exercício das funções inerentes ao cargo como para situá-lo na escala de salários im pessoal.

Chiavenato (2005, p. 227) acrescenta que a avaliação é um processo que reduz a incerteza para o funcionário, já que traz um *feedback* sobre o seu desempenho,

mostrando o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente, busca também a consonância na medida que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.

Considerando o papel da avaliação de desempenho como auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, descreve-se a seguir os motivos pelos quais o desempenho humano deve ser avaliado.

2.1 Por que o desempenho deve ser avaliado

O ser humano tem um papel central dentro das organizações, Pontes (2005, p.19) destaca que “em tudo o que pensarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização”. Considerando a importância das pessoas nas organizações é necessário que seja comparado o desempenho real com o desempenho desejado pela empresa.

Em função da avaliação de desempenho torna-se possível definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior a requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento estão efetivamente melhorando o desempenho dos funcionários e promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento. Proporciona ainda subsídios para as ações de remuneração promoção, redefinir o perfil dos cargos e elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 1994).

Chiavenato (2005) destaca como as principais razões pelas quais as organizações avaliam o desempenho de seus funcionários são:

- a) Proporcionar um julgamento sistemático pra fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e muitas vezes, demissões de funcionários
- b) Comunicar aos funcionários como eles estão desempenhando sua função, sugerindo mudanças de comportamento, atitudes e habilidades que se fazem necessárias.
- c) Permite aos funcionários saber aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Sendo amplamente utilizada pelos gerentes para conduzir e acompanhar os subordinados acerca de seu desempenho.

Bohlander et al (2005), por outro lado, demonstram os objetivos da avaliação de desempenho a partir de duas perspectivas, da organização e do indivíduo.

Da perspectiva da organização fornece insumos para todas as atividades de gestão de recursos humanos (RH), sendo base para as decisões de remuneração, promoções, transferências e demissões; sendo utilizada ainda como auxílio no planejamento de RH e como critério para validar testes de seleção. Bohlander et al

(2005, p. 216), destacam ainda, que “o sucesso de todo programa de RH depende de saber em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para ele”. Um bom programa de avaliação de desempenho tem a capacidade de influenciar o comportamento dos funcionários, levando a um desempenho organizacional aprimorado.

Do ponto de vista do desenvolvimento individual Bohlander et al (2005, p. 216) colocam que “a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários”, fornecendo uma base para aprimorar o desempenho. Os autores destacam que as abordagens mais novas enfatizam o treinamento, desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários.

Na Tabela 1 são demonstrados os usos da avaliação de desempenho.

.....► **Usos da Avaliação de Desempenho**

CATEGORIA	CLASSIFICAÇÃO*
1. Administração de salário	5.85
2. Feedback de desempenho	5.67
3. Identificação dos pontos fortes e fracos individuais	5.41
4. Documentação de decisões pessoais	5.15
5. Reconhecimento do desempenho individual	5.02
6. Determinação da promoção	4.80
7. Identificação do desempenho fraco	4.96
8. Assistência na identificação de metas	4.90
9. Decisão quanto à retenção ou à rescisão	4.75
10. Avaliação da realização da meta	4.72
11. Cumprimento de requisitos legais	4.58
12. Determinação de transferências e atribuições	3.66
13. Decisão sobre demissões	3.51
14. Identificação de necessidades individuais de treinamento	3.42
15. Determinação de necessidades organizacionais de treinamento	2.74
16. Planejamento de pessoal	2.72
17. Reforço de estrutura de autoridade	2.65
18. Identificação das necessidades organizacionais de desenvolvimento	2.63
19. Estabelecimento de critérios para pesquisa de validação	2.30
20. Avaliação de sistemas de pessoal	2.04

Tabela 1: Usos da avaliação de desempenho
Fonte: Bohlander et al. (2003, p. 215)

A partir dos motivos pelos quais as empresas avaliam o desempenho dos seus funcionários, serão colocados no tópico a seguir qual desempenho deve ser avaliado.

2.2 Qual o desempenho que deve ser avaliado

Lucena (2002) considera que devem ser avaliados os resultados alcançados, tendo por base padrões de desempenho previamente definidos. Definir o desempenho esperado do funcionário inclui atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõe o campo de responsabilidade profissional, e também qualidade e prazos.

Para Dutra (2002), por outro lado, o desempenho tem três dimensões, que devem ser avaliadas de forma diferente, essas são: desenvolvimento, esforço e comportamento.

O desenvolvimento esta relacionado com sua capacidade de lidar com situações mais complexas, este é um patrimônio da própria pessoa e ela irá levá-lo onde for. Os desafios definidos para as pessoas devem considerar seu nível de desenvolvimento, bem como sua capacidade de desenvolvimento. Há uma tendência de remunerar desenvolvimento com remuneração fixa.

O esforço está ligado a motivação das pessoas e as condições favoráveis oferecidas pelo mercado ou pela empresa, para estimular o esforço utiliza-se remuneração variável.

O comportamento afeta o esforço e desenvolvimento individual, mas também afeta o ambiente organizacional, o desenvolvimento e o esforço das outras pessoas. O comportamento deve ser avaliado de forma separada e o não deve estar relacionado com remuneração para evitar a subjetividade e as diferenças pessoais.

Lucena (1992) acrescenta que devem ser consideradas também as condições para o desempenho humano, estas podem ser divididas em quatro componentes básicos: qualificação profissional, ambiente organizacional, estilo gerencial e ambiente externo.

A qualificação profissional dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada pelo cargo, ou seja, são condições para o desempenho, (LUCENA, 1992).

Lucena (1992) considera que o ambiente organizacional relaciona-se com as variáveis do ambiente interno que estão afetando o desempenho, positiva ou negativamente. Inclui o conjunto de valores, crenças e comportamentos que são compartilhados pelo corpo social da organização e também processos de trabalho, tecnologia, meios de produção, condições e recursos de trabalho.

O estilo gerencial, para Lucena (1992), é como o gerente conduz sua unidade organizacional e sua equipe de trabalho. Dessa forma torna-se importante o desenvolvimento de uma postura gerencial apoiada em premissas e percepções coerentes com a visão empresarial. Que venha a manifestar na prática em atitudes e habilidades que contribuam positivamente para a obtenção dos resultados e da satisfação dos empregados com esses resultados.

O desempenho individual é impactado pelo ambiente externo na medida da capacidade da organização de interpretar os efeitos das mudanças do ambiente, e adaptar rapidamente sua infra-estrutura produtiva e a capacitação da sua força de trabalho para enfrentar as demandas de transformações, (LUCENA, 1992).

Após a considerações de quais os desempenhos devem ser avaliados e quais fatores influenciam, serão apresentados os métodos de avaliação de desempenho.

2.3 Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser diferente de acordo com as características, particularidades e objetivos da empresa. Pode ser utilizado um método já existente ou a combinação de vários, ou ainda a empresa pode desenvolver seu próprio método (PONTES, 2005).

Independente do método escolhido, Chiavenato (2005) considera que a avaliação de desempenho deve ser útil para a organização e para seus funcionários, para tanto ela deve atender as seguintes premissas:

- a) Não deve avaliar apenas o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos.

b) Deve concentrar-se em uma análise objetiva de desempenho e não em impressão a respeito dos hábitos pessoais

c) A avaliação deve ser aceita pelo avaliado e pelo avaliador e trazer benefícios para ambos.

d) A avaliação do desempenho deve ser utilizada como forma de melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o melhor equipado para produzir com eficácia e eficiência.

É responsabilidade do departamento de RH a supervisão e coordenação do programa de avaliação de desempenho, porém a elaboração deve ser participativa, já que é mais provável que os funcionários aceitem e fiquem satisfeitos com um programa de avaliação de desempenho quando tem a chance de participar de sua elaboração (BOHLANDER et al., 2005)

A definição dos padrões através dos quais o desempenho será avaliado devem ser feitos com clareza e comunicados para o funcionário, para Chiavenato (2005). A definição desses padrões deve considerar os objetivos estratégicos da organização, as responsabilidades do funcionário e as características do ambiente no qual o funcionário está inserido.

Bohlander et al. (2005), por outro lado, destacam que os avaliadores devem conhecer todo o processo, os objetivos, a mecânica, a frequência e os padrões da avaliação, para tanto faz-se necessário treinar de forma sistemática os avaliadores, para que estes sigam padrões precisos e possam observar e dar o *feedback* necessários.

Nos subtítulos colocados na seqüência serão descritos os métodos tradicionais, e os métodos de avaliação por objetivos, 360 e integrado.

2.3.1 Métodos Tradicionais

Dentre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho Pontes (2005) coloca o método das escalas gráficas, atribuição de graus, comparação Binária, escolha forçada, frases descritivas, incidentes críticos e pesquisa de campo.

A comparação simples ou atribuição de graus é considerada por Pontes (2005) como método rudimentar. Tem por base a atribuição de um conceito geral de

desempenho numa escala que varia de muito ruim a excepcional. O processo tem início com a determinação de três pessoas, em determinada equipe, que possam ter seu desempenho classificado como muito ruim, regular ou excepcional. Essas pessoas servirão de parâmetro para a classificação dos demais. Esse método não pode ser base para um programa de melhoria, já que avalia apenas o desempenho global e se concentra no passado, não tem regras claras e não estimula o diálogo entre líderes e pessoas da equipe.

A comparação binária também é colocada por Pontes (2005) como um método precário que não atende os objetivos da avaliação de desempenho. Consiste na apreciação do desempenho de cada funcionário em comparação com os demais membros do grupo, após feito um escalonamento do pior ao melhor desempenho. Gil (1994) acrescenta que este método não esclarece os comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho.

O método das frases descritivas, segundo Pontes (2005, p. 62) “consiste na avaliação do desempenho do funcionário através de comportamentos descritivos, previamente estipulados”. É elaborado um conjunto de pares de frases que descrevem os comportamentos ideal e negativo no trabalho. O avaliador assinala sim quando a frase descreve o comportamento do funcionário ou não quando não corresponde. Somam-se ao final os pontos obtidos pelo funcionário, a forma de cálculo utilizada é a seguinte: para os comportamentos positivos cada resposta sim se soma um ponto, para cada comportamento negativo cada resposta sim se diminui um ponto, as respostas não tem valor de zero ponto. O autor considera que este método leva a resultados indesejáveis nas situações de trabalho, Gil (1994) considera os resultados obtidos pouco precisos.

O método das escalas gráficas, para Pontes (2005), permite a avaliação do desempenho a partir de fatores ou características previamente estabelecidos. São escolhidas as características mais aplicáveis ao cargo, e essas são graduadas através da descrição do desempenho de ruim a excepcional. As vantagens desse método são a facilidade de entendimento, simplicidade de aplicação e por permitir que sejam avaliados os desempenhos a partir das características mais valorizadas pela organização. Como desvantagem destaca-se a falta de flexibilidade na aplicação e a dificuldade de dar o *feedback* para o funcionário pela subjetividade inerente ao método, já que o avaliador será o chefe.

Chiavenato (2004) descreve que o método de escalas gráficas utiliza formulários de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Esses fatores são definidos antecipadamente com o propósito de definir quais qualidades se pretende avaliar. Cada fator deve ser descritos de forma simples e objetiva, pois quanto melhor a descrição mais preciso será o fator. A figura 1 demonstra os fatores de avaliação mais utilizados pelas organizações.

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Critérios de avaliação do desempenho.

Figura 1: Critérios de avaliação do desempenho
 Fonte: Chiavenato (2004, p. 231)

Chiavenato (2005) considera que para eliminar a generalização e a subjetividade inerentes ao método de escalas gráficas surgiu o método de escolhas forçadas, que consiste em avaliar o desempenho dos funcionários através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco terá duas ou quatro frases e o avaliador deverá escolher forçosamente uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do funcionário.

As frases do método de escolha forçada não podem ser escolhidas aleatoriamente, mas sim através de rigorosos procedimentos estatísticos que consideram a aplicabilidade no contexto da empresa e a capacidade de discriminar os melhores empregados dos piores, segundo Gil (1994). O autor considera que este método proporciona resultados bastante confiáveis, principalmente pela diminuição da subjetividade. Como desvantagem não proporciona informações sobre os pontos positivos do avaliado.

Gil (1994) coloca que o método de distribuição forçada consiste em alocar os funcionários em categorias e avaliá-los segundo determinado padrão. Pontes (2005) denomina este método escolha forçada e descreve que este parte do pressuposto de que existem diferentes desempenhos, ou seja, deve existir na empresa uma curva normal de desempenho, certo número de funcionários com desempenho ruim, outros bons e outros excelentes. A premissa mais moderna desse método é a formação de um ranking, fazendo com que as pessoas tenham maior preocupação com seu desenvolvimento, já que aqueles que estão entre os 10% piores podem ser desligados do quadro de funcionários, e os 10% melhores tem que continuar se desenvolvendo para não passar para um patamar inferior. A escolha dos critérios é crucial, para que a avaliação não seja subjetiva e comprometa o processo.

O método dos incidentes críticos, para Pontes (2005), tem a preocupação em avaliar os extremos de comportamento dos indivíduos, tanto positivos quanto negativos no trabalho. Esse método pressupõe que o líder irá, de forma sistemática, observar e registrar os fatos positivos e negativos do comportamento das pessoas de sua equipe. Esse método exige muita sensibilidade do líder para sua aplicação. A discussão dos comportamentos, principalmente negativos, deve ser concentrada no incidente, e não em aspectos da personalidade. A preocupação central desse método esta relacionada com o comportamento baseado em fatos reais e não em fatores de desempenho que acabam por avaliar aspectos pessoais do funcionário, como nos outros métodos descritos.

Bohlander et al. (2005) destacam que o método dos incidentes críticos tem como vantagem o fato de abranger todo o período de avaliação, evitando assim o imediatismo, este autor também coloca a necessidade da discussão com os funcionários de incidentes negativos e positivos, para que não seja considerado como o método do “livro negro”. Chiavenato (2005) destaca a tendenciosidade e parcialidade deste método por fixar-se em poucos aspectos do desempenho.

O método de pesquisa de campo busca neutralizar a subjetividade da avaliação. Preconiza a realização de reuniões entre um técnico da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliar o desempenho de cada funcionário. São analisados situações e fatos, buscando identificar as causas e motivos do desempenho dos indivíduos. Esse método proporciona um diagnóstico padronizado do desempenho do funcionário e também permite que este planeje seu desenvolvimento profissional em conjunto com o líder. Para diminuir a subjetividade o avaliador é treinado para avaliar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa, (PONTES, 2005).

Chiavenato (2005) considera o método de pesquisa de campo mais completo, e coloca como pontos positivos o fato de envolver a responsabilidade de linha e de *staff*, permitir o planejamento de ações futuras, enfatizar o desempenho e o alcance dos resultados, proporcionar profundidade na avaliação e permitir o relacionamento proveitoso entre gerente de linha e especialista de *staff*. Como pontos negativos este autor coloca o alto custo de implantação, por exigir a assessoria do especialista, o fato de ser lento e demorado e a pouca participação da avaliado, tanto no processo de avaliação como nas providências.

A pesquisa de campo geralmente é conduzida em cinco etapas, segundo Pontes (2005):

- a) Classificação geral do empregado: o técnico da área de RH solicita ao líder uma avaliação geral do desempenho do funcionário a ser avaliado.
- b) Análise do desempenho: o técnico solicita ao líder informações específicas sobre o desempenho do empregado.
- c) Plano de ação: técnico e líder elaboram em conjunto o plano de ação para o futuro do funcionário na empresa.
- d) Entrevista de avaliação: o líder se reúne com o empregado para comunicar a avaliação do desempenho, bem como o plano de ação sugerido.
- e) Conclusão geral da avaliação: técnico e líder concluem a avaliação e o plano de ação considerando os pontos abordados na entrevista. A partir desta fase o líder passa a acompanhar o desempenho e orientar o funcionário.

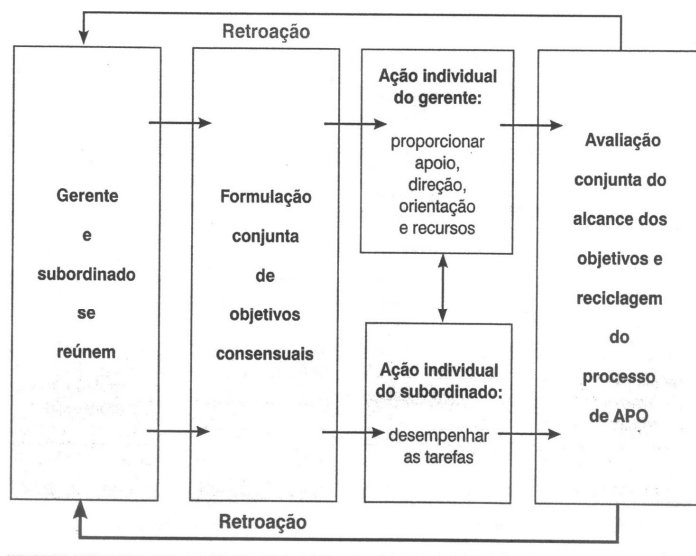
O método de avaliação de atividades, segundo Pontes (2005), é caracterizado pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades previstas para o seu cargo, portanto faz com que seja necessária a descrição detalhada e atualizada do cargo. Podem ser estabelecidos padrões desejáveis de desempenho

no tocante a qualidade, quantidade e prazos para facilitar o processo de avaliação. Pode ser utilizada ainda uma metodologia de ponderação para que o processo seja mais objetivo e centrado nas responsabilidades mais importantes do cargo.

2.3.2 Avaliação por objetivos

Neste método, para Pontes (2005), os objetivos são definidos como alvos que organizações ou indivíduos procuram alcançar em determinado período. A partir do momento que os indivíduos, departamentos e organizações têm objetivos definidos, estes colaboram com o incremento de produtividade e qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumentam a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho. Os objetivos são hierarquizados, iniciando-se pelos estratégicos, a partir destes os departamentais e após os individuais.

O processo de administração por objetivos tem início, para Chiavenato (2005) com a formulação de objetivos consensuais, ou seja, estes são formulados em conjunto por gerente e subordinado. Em seguida faz-se necessário o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos e a negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários. Na seqüência destas etapas vem o desempenho, ou seja, a estratégia pessoal definida pelo indivíduo para o alcance das metas. É necessária também a constante monitoração e comparação dos resultados obtidos com os desejados, e por fim o *feedback* e contínua avaliação contínua. A figura 2 demonstra o processo.



O processo de administração participativa por objetivos.¹³

Figura 2: O processo de administração participativa por objetivos
 Fonte: Chiavenato (2004, p. 241)

Para que a administração por objetivos (APO) seja bem sucedida Bohlander et al. (2005) considera que os seguintes fatores são úteis: gerentes e funcionários devem estar dispostos a estabelecer juntos metas e objetivos, os objetivos devem ser mensuráveis a longo e curto prazo, os resultados esperados devem estar sob o controle do funcionário, as metas e objetivos devem ser consistentes considerando o nível hierárquico e gerentes e funcionários devem estabelecer datas para que as metas sejam revistas e avaliadas.

A avaliação por objetivos como parte integrante APO inicia-se, para Pontes (2005), em uma reunião formal entre líder e funcionário para a definição das metas e a maneira pela qual elas serão atingidas, esse acordo deverá ter por base os objetivos da empresa e da unidade. O líder deve realizar ainda reuniões periódicas com o funcionário para verificação do progresso efetuado. Se houverem desvios negativos o líder deve aconselhar, orientar ou reformular o planejamento do trabalho, com o intuito de atingir os resultados esperados.

2.3.3 Sistema Integrado

Esse sistema integra as funções de avaliação de desempenho, avaliação de potencial, planejamento de pessoal e plano de sucessão. Pontes (2005, p. 123) descreve que através do planejamento de pessoal a empresa se prepara para “ter as pessoas certas, nos lugares certos, nas ocasiões certas, com o intuito de se realizarem os objetivos individuais e organizacionais”.

A avaliação do potencial é uma fotografia da capacidade do indivíduo, segundo Pontes (2005), através da análise da vivência profissional aliada a conhecimentos atuais e preocupação com a aquisição de novos, em conjunto com habilidades, capacidades e aptidões ainda não desenvolvidas o líder poderá fazer prognósticos no que tange o futuro profissional do funcionário. Para a empresa é positivo que conheça seus talentos, pois pode “cuidar” deles, os mantendo entusiasmados e próximos dos avanços tecnológicos. O autor ressalta que por se tratar de uma fotografia a avaliação de potencial é mutável ao longo do tempo.

O plano de sucessão é a extrapolação da situação presente para a futura, conforme apresenta Pontes (2005). Para sua elaboração faz-se necessário que os cargos estejam bem organizados em carreiras. Esse plano tem por objetivo analisar os possíveis substitutos das vagas futuras, considerando candidatos internos e geralmente prevendo dois candidatos em potencial para cada vaga.

Pontes (2005) coloca ainda que dentro da linha abordada, a avaliação de desempenho pode ser integrada à avaliação de potencial, ao planejamento de recursos humanos, ao plano de sucessão e ao treinamento, considerando os objetivos empresariais e os objetivos profissionais das pessoas da organização, conforme demonstrado na Figura 4:

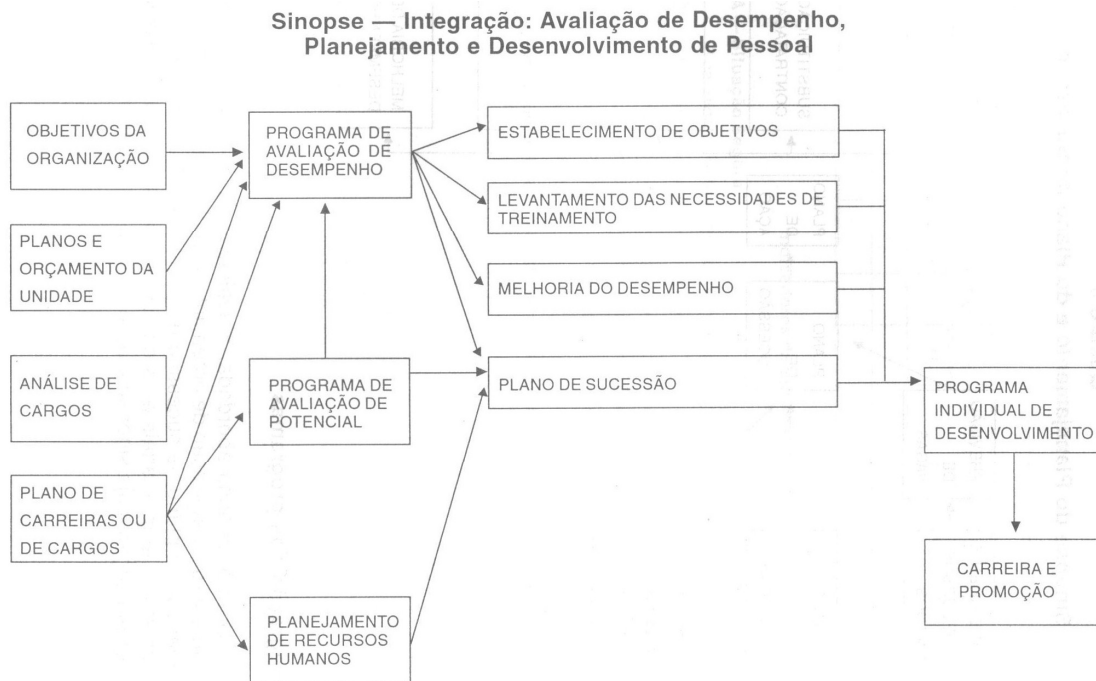


Figura 4: Integração: Avaliação de Desempenho, Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal
 Fonte: Pontes (2005, p. 132)

2.3.4 Avaliação 360 graus

Neste tipo de avaliação, segundo Dessler (2003), as avaliações de desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos. Conforme demonstra a figura 5:

Formato da Avaliação 360 Graus

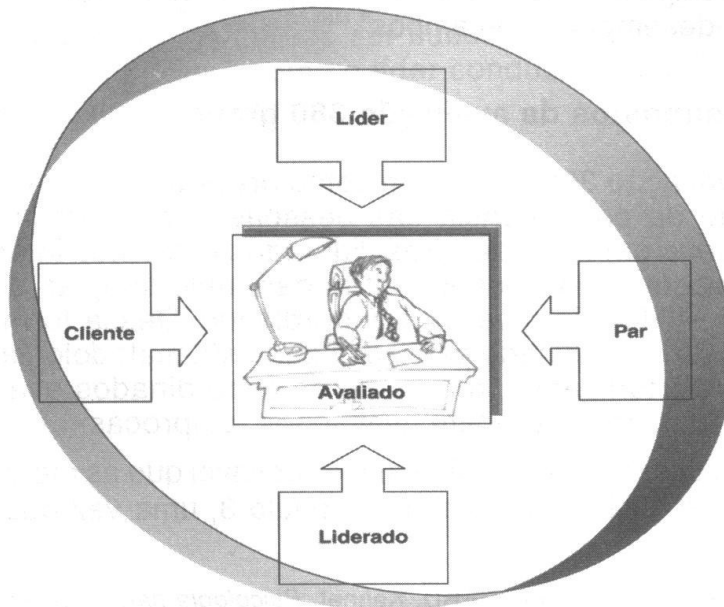


Figura 5: Formato da Avaliação 360 Graus
Fonte: Pontes (2005, p. 132)

O processo é descrito por Dessler (2003) da seguinte maneira, várias pessoas preenchem pesquisas de avaliação sobre um indivíduo, os dados são compilados por sistemas computadorizados, os relatórios individualizados são apresentados à pessoa que esta sendo avaliada. Ela pode então reunir-se com seu supervisor para desenvolver um plano de auto-desenvolvimento.

Bohlander et al. (2005) complementam colocando que é a combinação de várias fontes de informação para criar sistemas de *feedback* e avaliação mais completos. Os cargos têm várias facetas e pessoas diferentes têm visões diferentes sobre as coisas, fornecendo uma visão mais precisa a partir de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

Como pontos positivos dessa abordagem podem ser colocados o fato de ser um sistema mais abrangente que reuni perspectivas diversas, melhor qualidade das informações, ênfase nas equipes, a suavização de noções tendenciosas e/ou preconceituosas pela inclusão de mais indivíduos no processo, (BOHLANDER et al., 2005).

Pontes (2005), por outro lado, destaca a subjetividade deste método, já que um mesmo enunciado pode ser interpretado de maneira divergente por duas ou mais pessoas. Bem como o fato de se concentrar no desempenho individual sem considerar a integração entre resultados globais e individuais.

As pessoas podem não estar preparadas para dar e receber *feedback*, sendo necessária maturidade profissional para que o processo ocorra sem “trovoadas”, para Pontes (2005).

Como pontos negativos Bohlander et al. (2005) considera a complexidade na combinação das respostas, o *feedback* pode causar no funcionário o sentimento de que conspiraram contra ele, este sistema requer treinamento para seu funcionamento eficaz e se os avaliadores podem não se responsabilizar por suas avaliações, se elas forem anônimas.

Pontes (2005) recomenda que o sistema seja utilizado para fins de desenvolvimento e *feedback*, pois considera que as pessoas estarão mais dispostas a serem totalmente honestas se nem elas e nem quem está sendo avaliado possam ser prejudicadas, em termos de promoção e/ou carreira, pelo processo.

As avaliações distorcidas (40% acima ou abaixo da média) devem ser desconsideradas, já que devem ter sofrido propensão por parte do avaliador e assim não comprometerão o resultado final, (PONTES, 2005).

Após serem descritos os métodos de avaliação de desempenho serão colocados no próximo tópico quem tem a responsabilidade de avaliar.

2.4 Quem deve avaliar o desempenho

Existem muitos candidatos para realizar avaliação de desempenho, e considerando a complexidade dos empregos de hoje, Bohlander et al. (2005, p. 220) julga ser “irrealista presumir que uma pessoa possa observar e avaliar plenamente o desempenho de um funcionário”, os avaliadores podem ser supervisores, colegas, integrantes de equipe, o próprio funcionário, subordinados e clientes. Nos subitens a seguir serão abordados os possíveis avaliadores.

2.4.1 A auto-avaliação

Chiavenato (2005) considera que o ideal seria que cada pessoa avaliasse seu próprio desempenho com base em critérios referenciais, com o intuito de evitar a subjetividade. Essa auto-avaliação busca identificar as necessidades e carências pessoais, os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades, objetivando reforçar e melhorar os resultados pessoais.

Bergamini e Beraldo (2007) acrescentam que esse método não exclui o papel do supervisor, já que este é envolvido no processo após o avaliado ter feito seu próprio julgamento. Os autores consideram que auto-avaliação da à oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado, proporciona a reparação de erros provenientes da distorção de percepção e oferece também a oportunidade de orientação do avaliado por parte do avaliador, bem como a percepção de defeitos de supervisão.

O envolvimento de gerente e indivíduo é uma alternativa interessante, segundo Chiavenato (2005), o gerente é o elemento guia e de orientação, enquanto o funcionário avalia seu desempenho em função do *feedback* fornecido pelo gerente.

Como pontos negativos Bergamini e Beraldo (2007) destacam o fato de que este tipo de avaliação pode constituir-se em ocasião de sérios atritos e que exige muitas qualidades do avaliador e do avaliado.

Bohlander et al. (2005), acrescentam que os funcionários tendem a ser mais complacente do que os gerentes em suas avaliações e tendem a apresentar-se de modo mais favorável, sendo assim a auto-avaliação atende mais aos objetivos de desenvolvimento individual do que às decisões administrativas.

2.4.2 O gerente

Para Chiavenato (2005, p. 227) “na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados”, o responsável pela avaliação é o gerente com a assessoria dos órgãos de RH, que estabelecem meios

e critérios para que a avaliação possa ocorrer. Essa linha de trabalho tem como ponto positivo o fato de proporcionar maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente gestor do seu pessoal.

A avaliação pelo gerente e/ou supervisor, para Bohlander et al. (2005), é a abordagem tradicional, a avaliação pode ser feita pelo supervisor direto e revista pelo superior deste, reduzindo o risco de avaliações superficiais ou tendenciosas, já que as revisões feitas pelos supervisores tendem a ser mais objetivas e fornecerem uma perspectiva mais ampla.

Entre os aspectos positivos dessa abordagem Bergamini e Beraldo (2007) colocam que como o supervisor direto tem maior conhecimento sobre o avaliado conhece melhor os padrões de desempenho esperados para cada cargo e também como o supervisor tem a responsabilidade de distribuir tarefas e cobrar resultados, ao avaliar de forma fidedigna ele conquista a confiança de seus subordinados e com isso reafirma sua autoridade.

Como aspectos negativos Bergamini e Beraldo (2007) consideram que a proximidade entre avaliado e avaliador pode prejudicar a percepção deste em relação aquele, os dados fornecidos podem ser inexpressivos qualitativamente ou ainda o avaliador pode não propor o *feedback* do avaliado sobre o julgamento emitido; e pode sentir-se inseguro sobre a precisão da avaliação ou soberano sobre a própria opinião.

2.4.3 Avaliação do subordinado

Este tipo de avaliação da aos gerentes um *feedback* ascendente sobre como seus subordinados os vêem. As dimensões mais adequadas, segundo Bohlander et al. (2005), para serem avaliadas são liderança, comunicação oral, delegação de autoridade, coordenação dos esforços de equipe e interesse pelo subordinado. Outras dimensões inerentes ao cargo de gerencia como planejamento e organização, elaboração de orçamento, criatividade e capacidade analítica, não são consideradas adequadas para a avaliação pelo subordinado.

O *feedback* pode ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, identificar potenciais problemas pessoais e executar ações corretivas com determinados gerentes, quando necessário, (DESSLER, 2003).

A avaliação pelo subordinado pode encontrar resistência entre os gerentes, para Bohlander et al. (2005), principalmente quando é utilizado como base para decisões sobre remuneração. Porém os gerentes tendem a ser mais abertos a idéia quando é utilizada com o objetivo de propiciar o desenvolvimento do funcionário.

Dessler (2003) complementa que gerentes tem preferência por respostas identificadas, recebendo esse *feedback* de forma mais positiva, e funcionários preferem respostas anônimas, e aqueles que precisam identificar-se tendem a dar respostas mais positivas.

2.4.4 Avaliação da equipe

Os colegas geralmente têm dimensões diferentes de desempenho, trazendo um quadro mais realista e informações mais exatas e válidas. Esses formulários são compilados em um único perfil, que é dado ao supervisor para ser usado na avaliação final, (BOHLANDER et al., 2005).

Nesta modalidade, “é a própria equipe que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada uma das providências necessárias para sua melhoria” (CHIAVENTATO, p. 228, 2005). A equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas a alcançar.

Tachizawa et al. (2006) consideram que esse tipo de avaliação proporciona três vantagens: demonstra a importância do trabalho em conjunto, permite que o gestor identifique o quão efetivo é o fluxo interno do processo produtivo e demonstra a participação de cada um no produto ou serviço final. Bohlander et al. (2005, p. 222) acrescentam que essa avaliação representa “uma forma de romper com as barreiras entre os indivíduos e incentivar seu esforço coletivo.”

2.4.5 Comissão de avaliação

Chiavenato (2005) coloca que nesta abordagem a responsabilidade da avaliação é atribuída a uma comissão especialmente designada para essa finalidade. A constituição dessa comissão é feita de pessoas pertencentes a diversos órgãos e direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários. Os membros podem ser transitórios ou permanentes (como o presidente da organização ou seu representante, o dirigente de RH e o especialista em avaliação) estes participam de todas as avaliações com o intuito de equilibrar os julgamentos e atender os padrões organizacionais.

Como pontos negativos dessa metodologia Chiavenato (2005) coloca o aspecto centralizador e o foco no passado, e sendo assim dificilmente a comissão consegue ter foco na orientação e melhoria contínua do desempenho.

Tachizawa et al. (2006), por outro lado, destaca que embora centralize a análise final dos dados esta metodologia permite aprofundar conclusões quanto à análise do clima organizacional. E também propor medidas relativas a programas de treinamento, processos de trabalho, aspectos relevantes da cadeia produtiva e aprimoramento dos bens e/ou serviços produzidos.

Dessler (2003) considera o comitê como o supervisor imediato e três ou quatro outros supervisores, e desta maneira a abordagem permite anular vieses individuais e avaliar diversas facetas do desempenho de um funcionário. Tende a ser mais confiável e justa do que a feita apenas por um supervisor.

2.5 Quando o desempenho deve ser avaliado

A avaliação de desempenho é uma postura, tanto do gerente quanto do próprio funcionário, que deve ser encarada de maneira constante e contínua. A periodicidade é apenas para as formalidades, ou seja o preenchimento do papelório ou a entrevista com o consultor que realiza a pesquisa de campo, (CHIAVENATO, 2002).

Bergamini e Beraldo (2007) consideram que as avaliações de desempenho devam ser efetuadas com intervalos de tempo regulares, já que não é possível comparar a evolução ou involução de um elemento de trabalho com parâmetros de tempo diferentes.

A periodicidade varia conforme a empresa, para Chiavenato (2002). Quando o objetivo da avaliação é motivar o desempenho por meio de uma gratificação paga no final do exercício ou do ano em função dos resultados ou dos objetivos alcançados no período a avaliação é anual. Se a finalidade da avaliação é aumento salarial por mérito a periodicidade será semestral.

A freqüência com a qual é avaliado o desempenho do funcionário deve considerar três fatores para Bergamini e Beraldo (2007):

- a) Critério Jurídico: embora a empresa tenha a possibilidade de dispensar o trabalhador a qualquer momento, pela legislação vigente, há períodos como o de experiência nos quais a empresa deve decidir se o funcionário continua ou não em seu quadro, e convém que o desempenho deste seja avaliado.
- b) Critério de trabalho: a relação inversamente proporcional entre complexidade do trabalho e freqüência de avaliação, ou seja, quando menos complexo é um trabalho maior a freqüência com que ele será avaliado e quanto mais complexo menos freqüente serão as avaliações.
- c) Política de Pessoal: os objetivos da política de pessoal norteiam a freqüência com que ocorrem as avaliações.

Após a conclusão do processo de avaliação faz-se necessária a comunicação dos resultados obtidos, esta será abordada no próximo tópico.

2.6 Comunicação da avaliação do desempenho

O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho, Pontes (2005) destaca que atende aos aspectos psicológicos, já que todos querem saber qual o resultado de sua avaliação, bem como o *feedback* orienta o desempenho do funcionário na direção dos objetivos da empresa. Chiavenato (2005, p. 215) concorda quando coloca que “a avaliação se completa e se realiza com a retroação”.

Pontes (2005) descreve que quando o resultado é positivo o feedback contribui para a consolidação desse desempenho, quando é negativo estimula a melhoria. Dessler (2003), por outro lado, considera que como poucas pessoas gostam de dar ou receber *feedback* negativo, as entrevistas podem ser incômodas.

Para facilitar a comunicação dos resultados finais da avaliação Pontes (2005) recomenda que o *feedback* diário seja feito de forma franca, facilitando a construção de uma relação honesta entre o líder e a equipe de trabalho.

Dessler (2003) coloca que uma avaliação geralmente culmina em uma entrevista de avaliação, na qual supervisor e funcionário determinam ações para suprir as deficiências e reforçar o bom desempenho.

2.6.1 Entrevista de avaliação

Bergamini e Beraldo (2007) descrevem que a entrevista de avaliação é orientação formal, que pretende deixar claro para o funcionário o seu nível de eficiência diante do que é esperado dele.

A preparação da entrevista por parte do entrevistador, segundo Dessler (2003), deve considerar três aspectos: o funcionário deve ser avisado com antecedência; o entrevistador deve estudar a descrição do cargo, comparando com o desempenho atual e passado do funcionário com os padrões estabelecidos e a entrevista deve ser realizada em local apropriado e o entrevistador deve reservar tempo suficiente para sua realização.

O entrevistado também deve se preparar para a entrevista, para tanto Pontes (2005) considera que este deve: avaliar seu desempenho, sucessos e fracassos obtidos; analisar os resultados alcançados em relação aos padrões ou planos acordados; refletir sobre seu crescimento profissional, bem como suas aptidões e aversões quanto a certos tipos de trabalho e analisar as decisões tomadas que foram relevantes para o desempenho do seu cargo.

Dessler (2003) descreve que a entrevista tem por objetivo reforçar o desempenho satisfatório e melhorar o desempenho insatisfatório. Para tanto sua condução deve considerar fatores objetivos, utilizando exemplos como faltas,

registros de qualidade, relatórios de inspeção e atrasos. É importante que seja traçado um plano de ação, demonstrando os passos e resultados esperados.

Pontes (2005) destaca que durante o diálogo devem ser considerados, pelo entrevistador, alguns pontos:

- a) Desenvolver a autoconfiança do entrevistado: enfatizando comportamentos e habilidades positivas, estimulando o funcionário a utilizar suas qualidades e aptidões para obter o máximo de seu potencial. A concentração apenas em aspectos negativos pode provocar barreiras na comunicação, bem como não provoca melhorias futuras.
- b) Não fazer falsos elogios, em particular quando posteriormente serão comunicados desempenhos negativos.
- c) Ser franco e objetivo ao falar de deficiências, e apenas mencionar estas após ter colocado os aspectos positivos, para que o funcionário não se sinta injustiçado. Devem ser propostos planos de melhoria.
- d) A entrevista deve ser focada no desempenho do funcionário, sendo necessário escutar o que ele tem a dizer. O entrevistador não deve ficar falando de suas realizações ou conquistas, como forma de expandir seu ego.
- e) Nos pontos que exigem negociação o entrevistador deve estimular uma atitude ganha-ganha.
- f) A análise deve ser feita em conjunto com o funcionário.
- g) Os objetivos profissionais do funcionário devem ser verificados.
- h) Devem ser projetados planos para o futuro profissional do funcionário
- i) O dialogo deve ser encerrado, de forma a estimular o desempenho e crescimento profissional
- j) Os resultados e planos devem ser anotados em conjunto com o funcionário
- k) Caso o plano exija providências por parte do supervisor, estas devem ser tomadas no menor espaço de tempo possível.

Depois de considerados os motivos, métodos, *feedback* e periodicidade da avaliação de desempenho, será colocado no próximo tópico os pontos fracos desse processo.

2.7 Pontos Fracos do processo de avaliação de desempenho.

As principais distorções que ocorrem na avaliação de desempenho são a leniência, efeito de halo, falsidade, obstáculos políticos, obstáculos interpessoais e diferentes graus de rigor (TACHIZAWA et al. 2006).

A leniência, para Tachizawa et al. (2006), é a tendência de abrandar o julgamento do avaliado, Dessler (2003) propõe como solução forçar o supervisor a classificar os melhores e os piores desempenhos.

O efeito de halo ocorre, segundo Dessler (2003), quando a avaliação de um funcionário em determinado aspecto (como 'relaciona-se bem com as pessoas') influencia a sua avaliação em outros aspectos (como 'quantidade de trabalho'). Sendo assim um funcionário pouco amigável pode receber uma avaliação insatisfatória em todos os aspectos, não apenas em 'relaciona-se bem com as pessoas'.

Falsidade relaciona-se, segundo Tachizawa et al. (2006, p. 213), com "a ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo".

Tachizawa et al. (2006) consideram que ocorrem obstáculos quando o avaliador distorce a avaliação por interesses políticos ou, por simpatias ou antipatias pessoais.

Há ainda a ocorrência de diferentes graus de rigor por parte de diferentes avaliadores, fazendo com que funcionários com bom desempenho possam ter avaliações menos favoráveis do que funcionários com desempenho pior, segundo Tachizawa et al. (2006).

Os pontos fracos de uma avaliação de desempenho, para Chiavenato (2005), são: a percepção pelas pessoas envolvidas no processo de que serão recompensadas ou punidas pelo desempenho passado; quando o foco do processo esta mais no preenchimento de formulários do que na análise crítica e objetiva do desempenho e quando os fatores avaliados não conduzem e nada e não agregam valor a ninguém, tornando-a inócua.

Chiavenato (2005) recomenda também que o processo seja realizado com equidade, para que as pessoas envolvidas não tenham a impressão de que a avaliação é conduzida de maneira injusta ou tendenciosa.

Bohlander et al. (2005), por outro lado, colocam como principais razões, causadas pela gerência, para falha nos programas de avaliação:

- a) A falta de suporte da alta gerência, pois mesmo o melhor programa não será efetivo se os avaliadores não são incentivados pelos seus superiores a levar o programa a sério.
- b) Os gerentes sentem que pouco ou nenhum benefício decorrerá do tempo e da energia empregados no processo
- c) Os gerentes não gostam da confrontação face a face nas entrevistas de avaliação
- d) Os gerentes não são suficientemente favoráveis a fornecer feedback de avaliação.
- e) O papel de julgamento da avaliação entra em conflito com o de ajudar o desenvolvimento dos funcionários

A Figura 3 resume as principais razões para falhas na avaliação de desempenho.

.....► **Dez Razões Principais para Falhas nas Avaliações de Desempenho**

1. O gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um funcionário.
2. Os padrões pelos quais o desempenho de um funcionário é avaliado não estão claros.
3. O gerente não leva a avaliação a sério.
4. O gerente não está preparado para a revisão de avaliação com o funcionário.
5. O gerente não é honesto/sincero durante a avaliação.
6. O gerente não tem habilidade para fazer a avaliação.
7. O funcionário não recebe feedback contínuo do desempenho.
8. Os recursos fornecidos são insuficientes para recompensar o desempenho.
9. A discussão é sobre o desenvolvimento do funcionário ineficiente.
10. O gerente usa linguagem obscura/ambígua no processo de avaliação.

Figura 3: Dez razões principais para falhas nas avaliações de desempenho

Fonte: Bohlander et al. (2005, p. 217)

Após serem colocados os aspectos teóricos da avaliação de desempenho será contextualizado nos próximos tópicos as universidades, sua gestão de recursos humanos e a questão da avaliação de desempenho no serviço público federal.

2.8 As Universidades

As Universidades “tem a missão transecular de gerar, conservar, transmitir e ritualizar uma herança cultural de saberes, idéias e valores que promovem o desenvolvimento da sociedade”, sendo uma das instituições mais antigas, significativas e marcantes da sociedade (COLOSSI et al., 2005).

Do ponto de vista legal o Ministério da Educação (MEC) descreve que, de acordo com o Decreto 5.773/06, as instituições de ensino superior são credenciadas como: faculdades, centros universitários e Universidades, para tanto são considerados os fatores de organização e prerrogativas acadêmicas.

O MEC coloca ainda que as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; um terço do corpo docente em regime de tempo integral. A criação de universidades federais se dará por iniciativa do Poder Executivo, mediante projeto de lei encaminhado ao Congresso Nacional.

2.9 Gestão universitária

As universidades tem características peculiares, caracterizadas pelos seus objetivos específicos de criação e difusão do conhecimento, e portanto sua gestão não pode ser a simples transposição dos modelos administrativos, públicos ou privados (GRILLO, 2001).

Colossi et al. (2005) destacam ainda a importância que as universidades brasileiras tem na formação de estudantes e cientistas, e que estas deveriam ter como foco a satisfação de todos os grupos de interesse e não apenas os próprios, ou seja, a universidade deve estar a serviço da sociedade. A Educação Superior tem

grande importância também no conjunto das políticas públicas, não apenas em função do seu valor instrumental para a formação acadêmica - profissional, para as atividades de pesquisa científica e tecnológica para o desenvolvimento econômico e social ou pela sua contribuição para a formação ética e cultural mais ampla, mas igualmente em função do lugar estratégico que ocupa nas políticas públicas orientadas para a cidadania democrática, a justiça social e o desenvolvimento sustentável.

Diante dessa importância, de acordo com o MEC, foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O Sinaes avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão. Avalia também outros aspectos, tais como a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações.

O Sinaes possui uma série de instrumentos complementares: auto-avaliação, avaliação externa, Enade, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

As informações obtidas com o Sinaes são utilizadas pelas Instituições de Ensino Superior, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Embora exista a necessidade da atuação de acordo com as demandas sociais as universidades, têm, ao longo da história, apresentado alguns posicionamentos significativamente distantes das reais necessidades da sociedade (ROSA, 2005).

2.10 Recursos humanos nas universidades

Grillo (2001, p.13) destaca a importância das pessoas quando coloca que “os colaboradores da instituição universitária representam o verdadeiro sustentáculo da universidade”, daí a necessidade de políticas que privilegiem o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal.

Cecatto et al. (2005) complementam colocando que as instituições universitárias, apesar de suas peculiaridades, não fogem à regra das demais organizações, pois apresentam em seus quadros, seres humanos que exercem um papel preponderante. Uma maior atenção aos valores humanos, desenvolvendo pessoas, delegando, partindo para uma conscientização social, mudança de valores, contribuiria, sobremaneira, para o seu fortalecimento.

As Universidades Federais, enquanto instituições públicas, estão submetidas a leis e regulamentos e estão inseridas dentro de uma hierarquia. Nas atividades de recursos humanos esta submetida à Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério do Planejamento.

A SRH é um órgão singular, de abrangência nacional. Sua principal atividade é a elaboração de normas e definição de procedimentos que devem ser observados pelas áreas de recursos humanos de toda a Administração Pública Federal. A SRH realiza, ainda, as atividades de coordenação, controle e supervisão dos assuntos relativos a cadastro e lotação, remuneração, folha de pagamento, seguridade social e benefícios, dirigidas aos servidores públicos federais.

2.11 A avaliação de desempenho na administração pública federal

A avaliação de desempenho na administração pública federal tem particularidades, neste tópico serão colocadas essas características. Segundo SRH (2009) a avaliação de desempenho na Administração Pública é utilizada com o objetivo de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho. A base legal para tanto está contida na Lei 8112, de dezembro de 1990, “regime jurídico dos servidores públicos civis da

União, das autarquias e das fundações públicas federais”, e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

Para fins de estágio probatório a Lei 8112/1990 prevê os seguintes fatores de avaliação: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A partir da Lei 11.784 de 2008 foram definidos novos princípios e diretrizes para a avaliação de desempenho do servidor público, prevendo a definição de metas intermediárias e individuais, a publicização de metas e resultados e a participação dos usuários.

A referida lei define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo federal.

Os objetivos da avaliação de desempenho, segundo SRH (2009) são os de promover a melhoria dos serviços públicos e de subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente no tocante a capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

O ciclo de avaliação de desempenho tem início com a definição das metas institucionais que são fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. As metas institucionais devem ser objetivamente mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionadas às atividades do órgão ou entidades; ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da Administração direta aos quais estão vinculadas, devendo ser amplamente divulgadas pelos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, inclusive em sítio eletrônico, segundo SRH (2009).

As metas individuais se subdividem em globais quando refletem os objetivos estratégicos da organização como um todo e intermediárias relativas aos objetivos estratégicos das equipes de trabalho a serem elaboradas em consonância com as metas globais.

SRH (2009) coloca ainda o processo de pactuação ou de negociação prévia das metas de desempenho individual e intermediárias, que deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios objetivos, resultando

na elaboração de um Plano de Trabalho da unidade. Esse plano de trabalho deverá conter o registro das etapas do ciclo de avaliação de desempenho:

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

Na dimensão individual, os servidores ocupantes de cargos em comissão de nível hierárquico intermediário poderão ser avaliados a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho a ele subordinados.

Os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou de função de confiança poderão ser avaliados na dimensão individual a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e pela média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho. Dessa forma busca a unificação de procedimentos metodológicos de avaliação para chefias e equipes de trabalho.

Quanto à dimensão institucional, poderão ser considerados os resultados obtidos na avaliação:

- a) Do plano de trabalho, cuja pontuação ocorrerá ao índice de cumprimento das ações que o integram, devidamente ponderadas;
- b) Do desempenho da equipe de trabalho realizada pelos seus integrantes;
- c) Realizada pelos usuários internos ou externos de cada unidade de trabalho;
- d) Das condições de trabalho, feita pelos integrantes de cada equipe de trabalho; e
- e) Do desempenho do órgão ou entidade no alcance das metas globais

SRH (2009) considera que nesse aspecto pode-se identificar o grau de sofisticação e abrangência que o processo de avaliação de desempenho institucional quer alcançar, ao propor a identificação de um conjunto de elementos que influenciam diretamente na gestão do desempenho de pessoas e equipes. Destaca-se aqui o aspecto de inovação e reforço a cidadania e ao controle social ao

estabelecer a participação dos usuários no processo de avaliação das instituições e serviços públicos.

Cada ciclo avaliativo tem as seguintes etapas: publicação das metas globais; estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional com a elaboração do Plano de Trabalho; acompanhamento periódico do desempenho individual e institucional; avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes; apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes de avaliação de desempenho; publicação dos resultado final da avaliação e retorno aos avaliados, com vistas à discussão dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

SRH (2009) considera que os resultados da avaliação de desempenho poderão ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de gratificações de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão na carreira; identificação de demanda de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, dentre outros.

3 METODOLOGIA

Neste tópico é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, o método, em pesquisas, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo, (FACHIN, 2006). Portanto, neste tópico, serão abordados primeiro a classificação do estudo e na seqüência os métodos utilizados para a revisão bibliográfica, coleta e análise dos dados e por fim as limitações do estudo.

3.1 Classificação do estudo

A classificação do estudo pode ser feita, segundo Vergara (2007), a partir de dois critérios, quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. No tocante aos fins, esse trabalho é caracterizado como descritivo e quanto aos meios documental.

O estudo descritivo é aquele que, para Lakatos e Marconi (2007), descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo. Triviños (2006) complementa colocando que o estudo descritivo e qualitativo é aquele que busca conhecer como determinado fenômeno se manifesta, com embasamento teórico e sem a utilização de elementos estatísticos para análise, tendo como fonte direta de dados o ambiente natural e como instrumento-chave o pesquisador.

O presente trabalho contempla um estudo comparativo de casos dos métodos de avaliação de desempenho utilizados, no período de março a maio de 2009, na UFSC, UFU E UFPR. O estudo de caso, para Roesch (p. 197, 1999), é aquele que “estuda fenômenos dentro de seu contexto”, podendo ter como propósito relatar práticas de organizações.

A escolha das universidades levou em consideração os fatores de adequação a legislação e acessibilidade dos dados. A UFSC é o objeto principal de estudo, e já realizava um procedimento de avaliação de desempenho antes da edição da Lei 11.091 de 2005. Porém este método, que ainda está sendo utilizado, não está

adequado a esta legislação, a universidade está em processo de desenvolvimento do novo método.

A UFU teve seu programa de avaliação de desempenho premiado no Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal no ano 1996, ou seja, já tinha um programa desenvolvido e premiado antes da atual legislação. Sendo assim, com a edição da Lei 11.091 em 2005 fez adequações ao seu método considerando a nova legislação.

A UFPR não tinha um modelo desenvolvido antes da Lei nº 11.091 de 2005, tendo que iniciar um novo programa, que esta sendo implantado em etapas. Dessa forma as universidades escolhidas trazem realidades diferentes, em relação a aplicação do modelo e adequação a legislação, fazendo com que a comparação seja mais ampla.

3.2 Coleta dos dados

Neste tópico é colocado o método para coleta dos dados, num primeiro momento para a fundamentação teórico empírica e posteriormente dos dados sobre os métodos de avaliação de desempenho das IFES estudadas.

A pesquisa bibliográfica baseou-se em fontes científicas e empíricas. O conhecimento científico caracteriza-se pela presença do acolhimento metódico e sistemático dos fatos da realidade, Fachin (2006, p. 19) descreve ainda que

o ser humano, diante da necessidade de compreender e dominar o meio ou o mundo, em seu benefício e da sociedade da qual faz parte, acumula conhecimentos racionais sobre seu próprio meio e sobre as ações capazes de transformá-lo. Essa sequência permanente de acréscimos de conhecimento racionais e verificáveis da realidade denominamos ciência.

O conhecimento empírico, segundo Fachin (2006), é aquele que se adquire na vida cotidiana, fundamentado em experiências vivenciadas ou transmitidas de uma pessoa para outra.

Os autores científicos foram utilizados para descrição dos objetivos e métodos de avaliação de desempenho. Para a descrição das universidades e gestão universitária foram utilizadas também informações do MEC.

A abordagem da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal foi baseada na legislação vigente e em informações da Secretaria de Recursos

Humanos do Ministério do Planejamento, constantes nos documentos da Conferência Nacional de Recursos Humanos realizada por este órgão. A escolha deste material teve por base o fato de o órgão que o produziu ser responsável pela elaboração de normas e definição de procedimentos que devem ser observados pelas áreas de recursos humanos de toda a Administração Pública Federal.

No que diz respeito à coleta de dados, o principal método utilizado foi a pesquisa documental, esta, segundo Lakatos e Marconi (2007), tem por característica a fonte de dados estar restrita a documentos, escritos ou não, que podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois.

A compreensão do universo da pesquisa documental utiliza três variáveis: fontes escritas ou não; fontes primárias ou secundárias e contemporâneas ou retrospectivas (LAKATOS, MACONI, 2007). Nesse sentido este trabalho utiliza-se de, documentos escritos, contemporâneos e compilados pelo autor na ocasião.

Os tipos de documentos escritos, colocados por Lakatos e Marconi (2007), são documentos: oficiais, parlamentares, jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas e particulares. Dentre esses foram utilizados neste trabalho os documentos oficiais, considerados a fonte, geralmente, mais fidedigna, os documentos jurídicos e publicações administrativas.

Para descrever o modelo da UFSC utilizou-se o Manual de Avaliação de Desempenho, a descrição das rotinas, a descrição dos procedimentos de estágio probatório e as Resoluções nº 121/CUN/1990 e 136/CUN/1991 do Conselho Universitário.

Os documentos da UFPR utilizados foram a Resolução nº 21/08/COPLAD e a descrição dos procedimentos do estágio probatório. Para a descrição da UFU foram utilizados o Manual e as Normas de avaliação de desempenho definidas pela instituição.

Para a coleta de dados utilizou-se também o contato com o responsável pela avaliação de desempenho, na área de recursos humanos das IFES, para o esclarecimento de dúvidas sobre os procedimentos e técnicas utilizadas. Com a UFU e UFPR o contato se deu através de e-mail e com a UFSC através de conversas informais.

3.3 Análise dos Dados

A análise de dados deu-se através do método comparativo, este, para Fachin (2006, p. 40), consiste em “investigar coisas ou fatos e explicá-los a partir de suas semelhanças e diferenças”. A autora complementa que este geralmente aborda duas séries ou fatos de natureza análoga, tomados de meios sociais ou de outras áreas do saber, a fim de se detectar o que é comum a ambos.

Este estudo abordou três fatos análogos, o método utilizado em cada uma das três IFES, procurando identificar suas semelhanças e diferenças, bem como analisá-los em relação à teoria e a legislação vigente.

3.4 Limitações

Esta pesquisa tem por limitações os fatores temporais e de abrangência. O período de realização do estudo é de março a maio de 2009. No tocante a abrangência, foram comparadas apenas três universidades, a UFSC, UFU e a UFPR, e portanto os resultados não podem ser generalizados para outras IFES, sendo válidos apenas para a situação estudada.

4 ANALISE DOS DADOS

Neste capítulo é colocado primeiro a contextualização das instituições estudadas, em seguida a avaliação de desempenhos nas instituições federais de ensino (IFES) e por fim o objeto de estudo, os objetivos e métodos de avaliação de desempenho da UFSC, UFU E UFPR e a comparação entre estes.

4.1 As Universidades estudadas

Neste tópico serão caracterizadas as três universidades estudadas, a UFSC, a UFU e a UFPR. Cabe ressaltar que nas três instituições a área de recursos humanos tem suas atividades concentradas em uma pró-reitoria de atuação prioritária nesta área.

4.1.1 A UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) teve origem no início da década de sessenta, quando entrou em vigor a Lei n.º 3.849, assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira.

A UFSC é classificada com autarquia, esta, para Pietro (2007), tem as seguintes características: criação por lei, personalidade jurídica pública, capacidade de auto-administração, especialização dos fins ou atividades e sujeição ao controle ou tutela.

Por possuir personalidade jurídica pública a UFSC, se submete aos princípios da administração pública, entre eles o da legalidade que preconiza que “a administração pública só pode fazer o que a lei permite” (DI PIETRO 2007). Sendo, portanto, diferente do que ocorre no direito privado, onde se pode realizar tudo que a lei não proíbe, a vontade da administração pública é a que decorre da lei. A UFSC,

enquanto autarquia, tem ainda o poder de se auto-administrar, porém dentro do âmbito permitido pela constituição.

A UFSC define como missão "produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida".

No seu relatório de gestão a UFSC descreve que possui um corpo docente constituído, na sua maioria, por mestres e doutores, além de linhas de pesquisa consolidadas. A Universidade vem reafirmando sua missão, reconhecendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a importância da divulgação e popularização da ciência. A instituição persegue os objetivos de estimular a reflexão crítica e de colaborar com a promoção da qualidade de vida e a formação de recursos humanos, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento político, econômico, social, cultural, desportivo, científico e tecnológico, regional e nacional.

A UFSC contou, em 2008, com 65 cursos de graduação. E para 2009 contará com 70 cursos. A Instituição vem ampliando sua atuação também na pós-graduação; são 54 opções de mestrado e 38 de doutorado. A UFSC também tem possibilitado, através de seus cursos de Especialização, atualização e reciclagem a profissionais que já atuam no mercado de trabalho.

4.1.2 A UFU

Com sede na cidade de Uberlândia/MG, a UFU é o principal centro de referência em Ciência e Tecnologia de uma ampla região do Brasil que engloba o Triângulo Mineiro, o Alto Paranaíba, o noroeste e partes do norte de Minas, o sul e o sudoeste de Goiás, o norte de São Paulo e o leste do Mato Grosso do Sul e do Mato Grosso. Neste âmbito, polariza a oferta de vagas e de cursos de graduação e pós-graduação e o desenvolvimento da pesquisa e da extensão.

Foi autorizada a funcionar pelo Decreto-Lei nº 762, de 14/08/1969 e federalizada pela Lei nº 6.532, de 24/05/1978. Hoje oferece 57 Cursos de

Graduação, 24 cursos de Mestrado, 12 de Doutorado e aproximadamente 40 Cursos de Especialização em diversas áreas do conhecimento.

Em 30/11/2007, o corpo docente dos três níveis de ensino, composto por professores efetivos e substitutos, alcançava 1.334 docentes; sendo que dentre os 961 professores efetivos do ensino superior 66% possuem titulação de doutor ou superior e 22% detém o mestrado. O corpo técnico-administrativo contava com 3.289 servidores em quadro permanente, com 1.563 no Hospital de Clínicas e dentre os demais 1.726 servidores estavam 265 de nível superior, 1.073 de nível médio e 388 de apoio.

4.1.3 A UFPR

A Universidade Federal do Paraná tem sede na capital do estado, Curitiba, é a mais antiga universidade do Brasil e sua fundação data de 19 de dezembro de 1912. Universidade possui cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, além de suas áreas de extensão e pesquisa e busca que essas atividades sejam voltadas às necessidades da sociedade. Além dos campi em Curitiba, dispõe de outras instalações no interior e litoral do estado.

A UFPR tem por missão “fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável”.

Após esta contextualização das instituições estudadas, serão descritos os aspectos legais aos quais estão sujeitas as IFES.

4.2 Avaliação de desempenho nas instituições federais de ensino

A avaliação de desempenho para as instituições federais de ensino (IFE) é descrito no Decreto 5.285 de 2006 como

instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento

ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor

Tem por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

O resultado do programa de avaliação de desempenho, de acordo com o Decreto 5.285 de 2006, deverá: fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; aferir o mérito para progressão.

O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação: das ações da IFE; das atividades das equipes de trabalho; das condições de trabalho; e das atividades individuais, inclusive as das chefias.

Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos Decreto 5.285. A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.

O decreto prevê ainda que caberá a IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Conforme previsão legal, deve existir ainda a Comissão Interna de Supervisão (CIS) que, de acordo com o fixado no § 3º do artigo 22 da Lei Nº. 11.091 de 2005, tem por objetivo acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar as atividades do Programa de Avaliação de Desempenho, zelando pela adequada aplicação das Normas, bem como opinar sobre a pertinência e conteúdo de dispositivos que as complementem.

Após esta exposição das exigências legais da avaliação de desempenho nas IFES será descrito no próximo tópico os objetivos da avaliação de desempenho nas três instituições estudadas.

4.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma atividade que, segundo Bohlander et al. (2005), fornece insumos para todas as atividades de gestão de recursos humanos, na perspectiva da administração das IFES é uma obrigação legal como primeiro motivo, entretanto pode ter outros objetivos.

A UFSC descreve, no seu manual de avaliação de desempenho, que esta não deve girar apenas em torno de se alcançar os pontos necessários à obtenção da progressão, mas também deve ser uma oportunidade de reflexão sobre o desempenho real de cada servidor no seu trabalho.

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR, segundo a resolução Nº 21/08-COPLAD, tem como objetivos: promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade; fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da UFPR; analisar, com vistas à melhoria dos processos de trabalho, o cumprimento de metas estabelecidas, bem como identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; gerar informações que venham subsidiar a elaboração dos programas de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento na carreira, de movimentação e dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e aferir o mérito para progressão por mérito profissional.

A Universidade Federal de Uberlândia (UFU) descreve no seu manual de avaliação de desempenho que esta tem por objetivo geral disponibilizar uma sistemática de avaliação de desempenho e competência em bases meritocráticas, minimizando a subjetividade dos processos de avaliação de pessoas, visando promover o desenvolvimento institucional, a política de gestão de pessoas e a

qualificação dos serviços prestados à comunidade, tem como objetivos específicos a avaliação de desempenho por mérito como um processo contínuo e permanente visa contribuir de forma efetiva e eficaz para:

- a) desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base no planejamento, objetivos e metas previamente estabelecidos;
- b) estimular o trabalho coletivo visando ampliar a participação no planejamento institucional;
- c) fornecer informações que permitam um planejamento estratégico, visando o desenvolvimento pessoal e institucional;
- d) propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- e) aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida do servidor no trabalho;
- f) identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- g) valorizar o desempenho eficaz e identificar os aspectos que facilitam e dificultam o desempenho, relacionados às condições de trabalho coletivo e individual, visando o melhor aproveitamento daqueles e a superação desses;
- h) identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz;
- i) subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;
- j) subsidiar e efetivar as progressões funcionais por mérito com base nos resultados objetivos do desempenho dos servidores;
- k) propiciar o acompanhamento gerencial dos resultados;
- l) contribuir para o resgate dos valores institucionais, a formação de uma nova cultura organizacional e o engrandecimento da imagem do servidor público;
- m) contribuir para a reflexão crítica do servidor acerca de sua responsabilidade com os resultados esperados do seu trabalho no cumprimento dos objetivos de sua área e para com a missão institucional;
- n) tornar claro e transparente os objetivos organizacionais e individuais, obtendo assim maior engajamento de todos na consecução dos mesmos;
- o) obter de forma planejada, integrada e realista o desenvolvimento de potenciais, por meio de uma gestão clara e objetiva dos resultados obtidos.

Para a consecução dos objetivos apresentados as instituições estudadas utilizam os métodos descritos no próximo tópico.

4.4 Métodos de avaliação de desempenho

O método de avaliação utilizado depende das características da IFE, embora existam algumas exigências legais que definem quem deve ser avaliado e quem é o avaliador. Nos próximos itens são descritos os métodos utilizados nas três IFES estudadas.

4.4.1 Método utilizado na UFSC

Para a UFSC, conforme consta no manual de avaliação de desempenho, a avaliação deve ser imparcial e justa, não devendo ser considerados aspectos pessoais como: favoritismos, preferências, simpatias, antipatias ou protecionismos.

A avaliação deve considerar todos os fatos ocorridos desde a última avaliação, quando for o caso, e não apenas os últimos acontecimentos.

O processo de avaliação tem por base a auto-avaliação de cada servidor e a avaliação por parte da chefia imediata, esta deve refletir o perfil profissional do servidor sob sua supervisão.

São avaliados todos os servidores técnico-administrativos, inclusive os servidores em final de carreira, haja vista o objetivo não ser exclusivamente para progressão funcional por mérito.

Cada um dos grupos ocupacionais (nível de apoio, nível médio e nível superior) além do grupo gerencial (ocupantes de função comissionada e função gratificada), é avaliado através de uma ficha de avaliação de desempenho específica. Portanto são quatro modelos de ficha, um para cada grupo ocupacional.

As fichas de avaliação de desempenho possuem dez fatores de avaliação, que foram selecionados de acordo com as atribuições das categorias funcionais que compõem cada grupo ocupacional.

Os fatores são assim distribuídos:

- a) Grupo nível de apoio: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa, interesse e dedicação no trabalho, pontualidade, relacionamento interpessoal, rendimento no trabalho, responsabilidade e zelo com materiais e equipamentos;
- b) Grupo nível médio: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa e criatividade, organização no trabalho, pontualidade, qualidade no trabalho, relacionamento interpessoal, responsabilidade, zelo com materiais e equipamentos;
- c) Grupo nível superior: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa e criatividade, planejamento e organização do trabalho, pontualidade, qualidade do trabalho, relacionamento interpessoal, responsabilidade, senso crítico;
- d) Grupo nível gerencial: assiduidade, capacidade e análise crítica, comunicação, conhecimento do trabalho, desenvolvimento dos subordinados, direção e controle, liderança, planejamento e organização do trabalho, responsabilidade e tomada de decisão.

Os fatores de avaliação assiduidade, conhecimento do trabalho e responsabilidade são comuns a todos os grupos ocupacionais. Os demais fatores estão distribuídos nas fichas de acordo com as peculiaridades ou expectativas acerca do desempenho de cada grupo ocupacional, embora às vezes se repetindo em mais de um deles.

Alguns fatores constam de um grupo e não de outro, o que não significa que não são importantes, mas sim que outros fatores são mais relevantes para o conjunto das atribuições daquele grupo.

Os fatores de avaliação apresentam pesos diferentes em cada ficha de avaliação, em razão de sua importância no grupo ocupacional. Cada um destes fatores possui quatro graduações, que correspondem aos conceitos:

- a) Fraco: desempenho sofrível
- b) Regular: desempenho insuficiente
- c) Bom, desempenho adequado
- d) Ótimo, desempenho pleno

Entende-se por graduação cada uma das descrições indicadoras de desempenho que aparecem em cada fator nas fichas de avaliação, e que

encontram-se numeradas de um a quatro. Cada graduação contém um sinal negativo (-) localizado a esquerda e outro positivo (+) à direita. Estes sinais indicam o menor ou maior grau com que a graduação em questão retrata o desempenho apresentado pelo servidor, conforme é demonstrado no Anexo A.

4.4.2 Método utilizado na UFU

Conforme consta no manual e nas normas de avaliação de desempenho da UFU, são participantes do Programa de Avaliação de Desempenho todo servidor técnico-administrativo integrante do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e docentes que atuem em atividades técnicas e administrativas.

Os servidores técnico-administrativos que se encontram no último padrão de vencimento deverão participar do Programa de Avaliação de Desempenho, tendo em vista que o objetivo do programa não está restrito à progressão funcional por mérito.

As unidades organizacionais, definidas pelo organograma da UFU, com suas finalidades específicas, têm as seguintes funções no programa: participar do planejamento, coordenação e execução do processo de avaliação de desempenho por mérito; analisar os relatórios advindos do programa das áreas que as compõem e tomar as providências necessárias para minimizar ou solucionar as dificuldades apontadas no relatório.

Cada unidade organizacional terá coordenações setoriais de avaliação, formadas pelos gerentes das divisões, pelos chefes de setores e por um servidor técnico-administrativo de cada setor, eleito por seus pares. Os gerentes, chefes de setores e servidores eleitos serão os responsáveis pela coordenação do processo de avaliação de desempenho por mérito da sua área de atuação. Os membros eleitos das coordenações setoriais de avaliação terão mandato de dois anos, vedado o exercício de três mandatos consecutivos, com exceção das áreas onde o número de servidores lotados for insuficiente para permitir a alternância da representação.

O processo de avaliação de desempenho por mérito utiliza o meio eletrônico e esta disponível, em rede, a todas às unidades administrativas e acadêmicas da Instituição.

O servidor, na condição de chefia avaliadora, tem acesso ao sistema, cabendo-lhe: proceder à avaliação do servidor e a auto-avaliação enquanto chefia; registrar e retificar conteúdos da avaliação antes de enviar as informações; consultar os relatórios de todas as avaliações de sua unidade.

O servidor tem acesso ao sistema para proceder à auto-avaliação e a avaliação da chefia imediata; registrar e retificar conteúdos da avaliação antes de enviar as informações; consultar o resultado da avaliação de desempenho e o mérito para efeito de progressão que estará disponível na rede eletrônica, conforme cronograma a ser estabelecido.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos tem acesso ao sistema para: consultar todos os relatórios advindos do processo de avaliação de desempenho por mérito; registrar as retificações posteriores ao envio das informações, mediante solicitação formal de dirigentes e chefias, ou por decisão de recurso tramitado e julgado; proceder todas as ações necessárias à implementação, ao acompanhamento, ao aprimoramento e à adequação do Programa de Avaliação de Desempenho para contribuir, por intermédio da gestão de pessoas, para o processo de desenvolvimento institucional.

O servidor é avaliado considerando o respectivo nível de classificação, mediante as questões definidas com base nas competências que formam o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam com o desempenho no trabalho.

Cada uma das questões possui três alternativas com graduações variáveis, cujo total será multiplicado por pesos diferenciados, assim classificados: as graduações das questões variam de 3 (três) a 1 (um), onde o grau 3 (três) representa o conceito bom, o grau 2 (dois) regular e o grau 1 (um) fraco.

O total das graduações das questões será multiplicado pelos seguintes pesos: auto-avaliação – peso 4 (quatro); avaliação do servidor realizada pela chefia imediata e avaliação da chefia imediata realizada pelo servidor e chefia superior – peso 3 (três); avaliação da equipe será realizada por intermédio do planejamento e acompanhamento do alcance das metas – peso 2 (dois); e avaliação pelos usuários

dos serviços e produtos ofertados pelas Divisões das unidades organizativas - peso 1 (um).

O resultado do desempenho do servidor, em cada etapa da avaliação, será a média ponderada de todas as modalidades de avaliações citadas no parágrafo anterior. A progressão por mérito dos servidores se dará pelo cálculo da média aritmética das duas etapas de avaliações sucessivas.

Terá efetivada a progressão por mérito profissional, o servidor técnico-administrativo que obtiver no mínimo 60% (sessenta por cento) dos totais dos pontos distribuídos para as duas etapas sucessivas de avaliação de desempenho por mérito.

O programa utilizado na UFU prevê atribuições específicas para as coordenações setoriais e pró-reitoria de recursos humanos, de forma que sua atuação seja complementar.

As coordenações setoriais de avaliação têm as seguintes atribuições: coordenar o planejamento da área e acompanhar a realização das metas; analisar o processo de avaliação de desempenho por mérito na unidade organizativa, propondo os ajustes necessários para aperfeiçoamento do modelo de avaliação de desempenho da Instituição; encaminhar, dentro dos prazos determinados, relatório dos resultados das avaliações de desempenho e aferição do mérito de todos os servidores; prover as demais condições necessárias para a realização do processo avaliativo; acompanhar o desempenho do servidor, em especial nos casos em que ocorram dificuldades de desempenho, relacionamento, adaptação e outros.

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos compete planejar, implementar, coordenar e avaliar o processo de avaliação de desempenho por mérito dos servidores técnico-administrativos, com ações para: assessorar as unidades organizativas nas atividades referentes ao Programa de Avaliação de Desempenho; capacitar todas as comissões setoriais de avaliação de desempenho, visando prepará-las para melhor conduzir a dinâmica da avaliação de desempenho por mérito; coordenar as ações pertinentes à comissão geral de avaliação de desempenho por mérito; analisar as informações advindas do Programa de Avaliação de Desempenho, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e especificamente da gestão de pessoas; elaborar relatórios conclusivos, quantitativos e qualitativos que subsidiem o processo decisório da administração da UFU, priorizando as ações referentes à melhoria das

condições de trabalho, a qualidade de vida dos servidores e desenvolvimento do servidor nas carreiras, bem como a qualificação permanente dos serviços prestados à comunidade; encaminhar os relatórios conclusivos específicos para cada unidade organizativa, para providências administrativo-políticas, cabíveis; receber e arquivar os relatórios encaminhados pelas chefias com os resultados das avaliações de desempenho e aferição do mérito de todos os servidores sob sua coordenação; encaminhar os relatórios com a aferição do mérito a sua área competente para processamento da progressão por mérito profissional do servidor que apresentar resultado fixado no Programa de Avaliação de Desempenho; Fixar e divulgar o cronograma anual do processo de avaliação de desempenho por mérito.

4.4.3 Método utilizado na UFPR

Para a UFPR, segundo a Resolução Nº 21/08-COPLAD, a avaliação de desempenho consiste em processo de monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos organismos que compõem o Sistema de Pessoal Civil.

A avaliação de desempenho é conceituada como instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela UFPR e com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

A Gestão Participativa Orientada a Resultados é o referencial dos procedimentos de avaliação de desempenho, deve estar em consonância com as metas institucionais e consiste na negociação pactuada com definição de objetivos, metas, indicadores, tarefas, responsabilidades e níveis de cooperação entre os integrantes de uma equipe de trabalho.

O processo de avaliação de desempenho pressupõe a descentralização das ações e o tratamento dos seus resultados na busca das melhorias e prescinde do

suporte institucional para a sua aplicação, análise e arquivamento dos resultados. Implica, também, na participação ativa do servidor em todas as etapas que levem ao sucesso da equipe de trabalho voltado ao alcance de metas estabelecidas, devendo o servidor ser participante do planejamento da unidade, da pactuação dos objetivos e metas, e da construção dos resultados alcançados pela mesma.

Para a avaliação de desempenho os responsáveis pelo gerenciamento das unidades administrativas, acadêmicas e de assistência à saúde devem conhecer as necessidades, as características e as potencialidades de cada servidor a ser avaliado, de modo a favorecer a manifestação e o desenvolvimento das potencialidades individuais do mesmo, em sintonia com os objetivos e metas específicos das unidades e globais da Instituição.

O plano de trabalho individual compreende os conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor no desempenho de suas atividades, sendo que o acompanhamento sistemático de sua atuação possibilita a anexação documental das atividades participadas, revisões periódicas e readaptação em função de situações ou mudanças específicas.

O princípio da flexibilidade na aplicação dos instrumentos previstos no processo de avaliação de desempenho pressupõe a interação dos envolvidos no processo e a sintonia com o desempenho da unidade.

A interface da avaliação coletiva do desempenho da unidade e da avaliação dos usuários resultará num processo de melhoria contínua, por meio do fazer, aprender e fazer melhor.

Nas etapas iniciais participam do processo de avaliação de desempenho todos os servidores técnico-administrativos em educação ativos na UFPR, inclusive ocupantes de função de chefia. Com a implantação das etapas subsequentes, participam os demais integrantes da equipe de trabalho definidos como funcionários terceirizados, estagiários, funcionários da Fundação Universidade Federal do Paraná e participantes do Sub-Programa de Bolsa Disseminação de Conhecimento – Técnico-Sênior III, bem como usuários dos serviços prestados pela UFPR, garantida a especificidade de cada segmento.

As pessoas que não integram o quadro de pessoal da UFPR, desde que estejam envolvidas em atividades de apoio, contribuem com o processo de avaliação de desempenho na qualidade de participantes do grupo de trabalho.

Cabe à Administração Superior da UFPR delegar instâncias onde serão organizadas e regulamentadas formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), através da Coordenadoria de Assuntos Técnicos (CAT), gerencia os programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O resultado da avaliação de desempenho anual é utilizado como ferramenta para definir diretrizes para políticas institucionais e de gestão de pessoas, garantindo a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade, bem como para fins de progressão por mérito profissional.

Os instrumentos utilizados para a avaliação de desempenho são estruturados pela PROGEPE, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade, observados os termos definidos pelas Resoluções internas.

A aplicação dos instrumentos da avaliação de desempenho é realizada por meio de sistema informatizado, gerenciado pela CAT/PROGEPE, com apoio do Centro de Computação Eletrônica.

A nota máxima que poderá ser obtida pelo servidor será de 10 (dez) pontos, sendo que para as avaliações realizadas nos anos de 2008 e 2009 a auto-avaliação terá uma nota máxima de 8 (oito) pontos e a avaliação institucional de 2 (dois) pontos.

No ano de 2010 a auto-avaliação passará a ter um valor máximo de 6 (seis) pontos, a avaliação institucional manterá o valor de 2 (dois) pontos e será incluída a avaliação setorial com um valor máximo de 2 (dois) pontos. A partir de 2011, a auto-avaliação passará a ter um valor máximo de 3 (três) pontos, sendo incluída a avaliação da equipe com uma nota máxima de 3 (três) pontos, sendo que, neste ano, haverá a inclusão da etapa de avaliação do responsável (chefia imediata), com um valor máximo de 2 (dois) pontos, além da avaliação setorial com um valor máximo de 1 (um) ponto e da avaliação institucional com o valor máximo de 1 (um) ponto.

A partir de 2011, os servidores ocupantes de funções gratificadas e cargos de direção serão avaliados pelas suas respectivas equipes de trabalho e pelo seu superior imediato, sendo que a nota final será composta da somatória dos resultados

da auto-avaliação, com um valor máximo de 3 (três) pontos, da avaliação da equipe, com uma nota máxima de 3 (três) pontos, da avaliação setorial, com um valor máximo de 1 (um) ponto, da avaliação institucional, com um valor máximo de 1 (um) ponto, e da avaliação do superior imediato, com um valor máximo de 2 (dois) pontos.

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR dar-se-á em etapas. É demonstrado no quadro 1 o cronograma de implantação de pesos diferenciados, e no quadro 2 o cronograma de sensibilização e capacitação.

ETAPAS/ANO	TIPO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	PONTUAÇÃO
1ª etapa – 2008	auto-avaliação (aa)	8
	resultado da avaliação institucional (ai)	2
	total	10
2ª etapa – 2009	auto-avaliação (aa)	8
	resultado da avaliação institucional (ai)	2
	total	10
3ª etapa – 2010	auto-avaliação (aa)	6
	resultado da avaliação setorial (as)	2
	resultado da avaliação institucional (ai)	2
	total	10
4ª etapa – 2011	auto-avaliação (aa)	3
	avaliação da equipe de trabalho (ae)	3
	avaliação do responsável (ar)	2
	resultado da avaliação setorial (as)	1
	resultado da avaliação institucional (ai)	1
	total	10

Quadro 1: Cronograma de implantação
Fonte: RESOLUÇÃO Nº 21/08-COPLAD, p. 5

ATIVIDADE	PERÍODO
Ampla divulgação da implantação da primeira etapa do programa de AD, em todos os setores da UFPR	a partir de outubro/2008
Implantação da primeira etapa da avaliação de desempenho	outubro/2008
Criação da Comissão de Acompanhamento Temporária	outubro/2008
Criação da Comissão de Acompanhamento do COPLAD e das Comissões Setoriais de Acompanhamento	2008/2009
Seminários visando à uniformidade de procedimento com relação às próximas etapas do programa de avaliação de desempenho	a partir de novembro/2008
Reuniões setoriais para sensibilização, orientações e esclarecimentos sobre o processo de avaliação de desempenho	a partir de janeiro de 2009
Organização de cursos teórico-práticos abordando temas que assegurem a compreensão dos princípios, objetivos e metodologia do programa de avaliação de desempenho	2009/2010

Quadro 2: Cronograma de sensibilização/capacitação
 Fonte: RESOLUÇÃO Nº 21/08-COPLAD, p. 5

Será de competência da CAT/PROGEPE a coordenação, implantação, execução, acompanhamento e proposição das ações necessárias ao desenvolvimento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR, ouvidas as Comissões Setoriais de Acompanhamento.

A CAT/PROGEPE será o órgão responsável pela aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR, nas três primeiras etapas de implantação.

A partir da quarta etapa do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR, sua implantação será de competência dos responsáveis pelas equipes de trabalho, coordenadores, diretores de unidades administrativas, acadêmicas e de assistência à saúde, cabendo a eles a responsabilidade da aplicação dos instrumentos na avaliação dos servidores lotados em suas respectivas unidades, conforme orientações definidas pela CAT/PROGEPE.

Para que a avaliação de desempenho seja implantada como um processo pedagógico, dinâmico e contínuo, será constituída Comissão de Acompanhamento integrada por cinco membros indicados pelo Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD), dentre eles dois indicados pelos representantes dos servidores técnico-administrativos.

Compete à Comissão de Acompanhamento do COPLAD o julgamento, em última instância, de recursos interpostos contra os resultados das avaliações individuais.

Para realizar o acompanhamento das etapas do ciclo de avaliação de desempenho serão criadas Comissões Setoriais de Acompanhamento compostas por membros indicados pelos respectivos conselhos setoriais ou conselhos deliberativos correspondentes do órgão, ou ainda, na sua ausência, pelo respectivo dirigente. As Comissões Setoriais de Acompanhamento também deverão ter em sua composição membros indicados pelos servidores técnico-administrativos.

As Comissões Setoriais de Acompanhamento participarão de todas as etapas do ciclo da avaliação de desempenho com as seguintes atribuições: orientar e coordenar as discussões das unidades administrativas, acadêmicas e de assistência à saúde nas ações referentes ao programa de avaliação de desempenho; assessorar as unidades no seu planejamento estratégico, na definição da missão, objetivos e metas intermediárias em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), orientando para que seja realizado de forma participativa por todos os integrantes da equipe de trabalho; orientar as equipes de trabalho, incluindo o responsável pela equipe e todos os colaboradores, independente do tipo de vínculo que possuam sobre as etapas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR; emitir parecer sobre os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais; dar ciência ao servidor solicitante do resultado do pedido de recurso; e encaminhar o resultado do processo de recurso à CAT/PROGEPE.

O interstício para a progressão por mérito profissional será de 18 (dezoito) meses a partir da última progressão. Ao final do interstício, a PROGEPE, com base na média aritmética dos resultados bianuais das avaliações de desempenho, procede a implantação da progressão por mérito profissional aos servidores que obtiverem a média igual ou superior a 7 (sete) pontos.

Entende-se período avaliativo o período compreendido entre 1º de janeiro a 31 de dezembro do ano imediatamente anterior ao ano da avaliação. A pontuação para concessão da progressão por mérito profissional é estabelecida pela média aritmética das avaliações realizadas nos dois últimos períodos avaliativos.

4.4 Quem deve avaliar o desempenho

Considerando a complexidade da função de avaliar o desempenho, existem muitos possíveis avaliadores, a UFSC utiliza a auto-avaliação e avaliação pela chefia imediata, sendo a primeira com peso quatro e a segunda peso seis.

A UFU utiliza as modalidades de: auto-avaliação do servidor, avaliação do servidor pela chefia imediata, avaliação da chefia imediata pelos servidores e pela sua chefia superior, avaliação da equipe, avaliação dos serviços das divisões, feita pelos usuários que mais diretamente utilizam os seus serviços e produtos.

Para determinar quem são os usuários a UFU utiliza as definições da gestão dos processos da estrutura organizativa, incorporando a avaliação do usuário externo, através de processos de ouvidoria.

Para aplicação da avaliação de desempenho por mérito, na UFU, são utilizados os seguintes instrumentos:

- a) avaliação dos servidores técnico-administrativos para os níveis de classificação A, B, C, D e E de acordo com o cargo ocupado, correspondendo à auto-avaliação do servidor e a avaliação pela chefia imediata;
- b) avaliação dos servidores em função gerencial, compreendendo a auto-avaliação, avaliação pela chefia superior e a avaliação pelos servidores;
- c) avaliação da equipe realizada por intermédio do planejamento e acompanhamento do alcance das metas;
- d) avaliação dos serviços ofertados pelas Divisões de cada unidade organizativa, feita pelos usuários mais diretos destes serviços, definidos pela matriz de organização institucional, e pela gestão dos processos;

A UFPR está implantando seu programa de avaliação de desempenho em etapas, e quem avalia o desempenho se modifica entre as etapas, nas duas primeiras etapas envolverá a aplicação dos seguinte instrumentos:

a) avaliação institucional/setorial constituída da avaliação dos resultados alcançados pela Instituição com base nos objetivos, metas e indicadores globais (Institucional) e intermediários (Setorial) definidos pelos integrantes das equipes de trabalho, incluindo a avaliação das condições de trabalho e da participação dos usuários na avaliação dos serviços prestados, mediante os resultados informados pela Comissão Própria de Avaliação – CPA.

b) o servidor procederá à sua auto-avaliação através de uma reflexão acerca de seu desempenho, consideradas as dificuldades que interferiram no seu fazer.

c) diagnóstico para o aprimoramento do programa que consiste na indicação de áreas que carecem de capacitação/qualificação, dimensionamento, saúde ocupacional dentre outras que nortearão proposição de ações institucionais. A base documental para constituição deste instrumento deverá estar contida na Pasta Pessoal do Servidor.

Os demais instrumentos de avaliação de desempenho que serão utilizados a partir da quarta etapa serão desenvolvidos considerando as contribuições dos servidores por ocasião da realização da auto-avaliação, do diagnóstico e das demais atividades correlacionadas com a implantação do programa de avaliação de desempenho.

4.5 Quando o desempenho é avaliado

Na UFSC são realizadas duas etapas de avaliação no decorrer do interstício previsto para a progressão por mérito, sendo uma a cada doze meses. Isso significa que todos os servidores passam por duas etapas de avaliação dentro de cada interstício, para a obtenção de progressão por mérito.

Assim os servidores que completam interstícios: de janeiro a junho de cada ano, são avaliados no mês de outubro dos dois anos anteriores; de julho a dezembro de cada ano, são avaliados e fazem sua auto-avaliação no mês de abril do mesmo ano e do ano anterior.

A UFU realiza o processo de avaliação de desempenho por mérito em duas etapas, no interstício de dois anos. Cada etapa ocorrerá simultaneamente em toda a Instituição, isto é, todos os servidores serão avaliados na mesma época

O processo de avaliação de desempenho é realizado, na UFPR, anualmente no mês de março para todos os servidores técnico-administrativos em educação, independente da data em que os mesmos venham a completar seus respectivos interstícios.

4.6 Avaliação de desempenho no estágio probatório

O estágio probatório é o período durante o qual a aptidão e capacidade do servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo. Tem duração de trinta e seis meses e somente decorrido este período o servidor, se habilitado, será confirmado no cargo.

Na UFSC o desempenho do servidor admitido é avaliado, de forma periódica, durante o estágio probatório. Sendo composto de quatro acompanhamentos (4º, 8º, 18º meses após a admissão) e três avaliações (9º, 18º e 32º meses).

É formada uma comissão de avaliação designada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), constituída pelo responsável da unidade de lotação do servidor, chefe imediato e um servidor técnico-administrativo, preferencialmente ocupante do mesmo cargo e lotado no mesmo setor.

Para aprovação o servidor deve obter média maior ou igual a sete pontos, caso não obtenha esta pontuação o servidor será exonerado.

O acompanhamento do servidor pela chefia imediata é diário e deve ser registrado no instrumento de acompanhamento. Este tem caráter descritivo, e é composto dos seguintes itens:

- a) Atribuições do servidor: planejamento e definição das atividades a serem desenvolvidas pelo servidor devem ser feitos em conjunto pelo servidor e chefia imediata.
- b) Anotações sobre o desempenho: registro dos aspectos relevantes observados, considerando as atribuições que lhe foram dadas.

- c) Síntese do desempenho: descrição sucinta do desempenho durante o período.
- d) Interferências no desempenho: identificação e registro de aspectos que possam interferir no desempenho do avaliado durante o período. Se possível devem ser colocadas as causas e providências a serem tomadas.
- e) Informações complementares

O acompanhamento é utilizado como auxiliar na avaliação de desempenho, neste são avaliados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e qualidade e responsabilidade.

A UFU realiza a avaliação dos servidores em período probatório será realizada conforme o estabelecido no Programa de Avaliação de Desempenho, respeitados os dispositivos específicos sobre a matéria, previstos no artigo 20 da Lei 8.112, de 1990 e na Resolução nº 11, de 2004, do Conselho Diretor da UFU.

A UFPR utiliza o seguinte procedimento, a chefia imediata compõe e indica mais um técnico administrativo para a comissão, envia para o responsável da unidade para emissão da portaria designando a comissão; retorna à comissão para avaliação propriamente dita, juntamente com o servidor avaliado: após os procedimentos da avaliação, todos os membros da comissão e o servidor avaliado devem assinar, e este último deve manifestar sua concordância ou não. Caso haja concordância o processo deve ser encaminhado à unidade administrativa para prosseguimento dos trâmites; caso não haja concordância o servidor avaliado deve enviar justificativa à autoridade que emitiu a portaria pedindo reconsideração da avaliação realizada; a autoridade, então, retorna o processo à Comissão anteriormente designada; a comissão analisa e dá ciência do parecer ao avaliado; por fim o processo é encaminhado à autoridade para ciência e envio à PROGEPE.

A UFPR avalia os seguintes itens:

- a) Produtividade: considera o volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, bem como o grau de exatidão, ordem e planejamento.
- b) Capacidade de iniciativa: a capacidade do servidor para buscar soluções adequadas para execução do trabalho por seus próprios meios.
- c) Responsabilidade: o grau de comprometimento com o trabalho que realiza, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.
- d) Assiduidade: o comparecimento e a permanência no local de trabalho.

e) Disciplina: a maneira pela qual acata e observa as normas disciplinares estabelecidas pela Instituição.

A partir do exposto será demonstrado no próximo tópico a comparação entre si dos modelos utilizados, bem como a teoria e a legislação.

4.7 Comparação entre os modelos utilizados

As três universidades colocam nos seus objetivos que a avaliação não deve ser apenas uma forma de progressão funcional, mas sim uma forma de reflexão sobre o desempenho.

Entretanto a UFPR e UFU destacam a contribuição para aprimoramento individual e institucional, bem como o processo como fonte de informação gerencial e o auxílio na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Dessa forma vai ao encontro do colocado por Bohlander (2005), já que fornece insumos para as ações de recursos humanos e também um *feedback* para o funcionário sobre seu desempenho. Esta também de acordo com o previsto na legislação, que coloca o processo de avaliação de desempenho como base para as outras ações de recursos humanos e parte de planejamento estratégico.

A UFSC preconiza que a avaliação dever ser imparcial e que não deve ser considerado apenas o momento do funcionário, mas sim seu desempenho no período compreendido entre a última avaliação e a que esta sendo realizada.

O modelo utilizado pela UFPR prevê a pactuação de metas e objetivos entre o servidor e a chefia, bem como a participação no planejamento, conforme determina a legislação. Além de possibilitar a flexibilidade na aplicação dos instrumentos de avaliação, como forma de adequar às características pessoais e funcionais do servidor.

A UFSC utiliza uma combinação dos métodos de escala gráfica com frases descritivas, já que cada uma dos fatores é previamente definido e graduado, porém as graduações são colocadas através de frases que descrevem o comportamento, com a possibilidade de graduação de + ou – para cada frase.

A UFU também utiliza o método das escalas gráficas, são definidas competências necessárias a cada um dos níveis de classificação e as respostas são

dadas em três graduações, onde três representa o grau bom, dois regular e um fraco. A UFPR utiliza a descrição dos comportamentos e graduação de um a dez.

O método de escalas gráficas, que é utilizado pelas três IFES, é de fácil aplicação e entendimento pelas partes, porém, segundo Pontes (2005) dificulta o *feedback* pela subjetividade inerente e falta de flexibilidade.

A respeito de quem deve avaliar o desempenho, a legislação em vigor prevê as equipes e também as chefias, além da participação dos usuários na avaliação, e a forma na qual isso ocorre é determinada pela IFE.

A UFSC utiliza a auto-avaliação e pela chefia imediata, tendo a primeira peso quatro e a segunda peso seis. Na UFU é efetuada a auto-avaliação com peso quatro, a avaliação pela chefia imediata com peso três, já as equipes são avaliadas pelo alcance das metas e esta tem peso dois sobre o desempenho individual, os usuários também avaliam e tem peso um.

A UFPR prevê a implantação gradual de outros atores na avaliação, bem como a diminuição do peso da auto-avaliação, indo de oito no início da implantação a três no final.

A avaliação das chefias é feita da mesma forma que a dos servidores na UFSC, porém na UFPR e UFU é previsto a avaliação da chefia pela equipe, ampliando os participantes do processo.

Em todos os modelos são avaliados os servidores técnico-administrativos, porém na UFU acrescentam-se os docentes que ocupam cargos de chefia e na UFPR serão incluídos ao longo do processo pessoal terceirizado e estagiários.

No que diz respeito a centralização, pode-se verificar que a UFSC apresenta um modelo mais concentrado no órgão central de RH, enquanto na UFU há uma maior participação das unidades organizacionais. Na UFPR o modelo utilizado prevê a descentralização gradual dos processos.

O quadro 3 na sequência demonstra os fatores em consonância e diferentes entre os modelos utilizados pelas Universidades:

FATORES	UNIVERSIDADES		
	UFSC	UFPR	UFU
Objetivos			
Obtenção de progressão por mérito	X	X	X
Reflexão sobre o desempenho	X	X	X
Desenvolvimento individual e Institucional	X	X	X
Subsídios para área de RH		X	X
Gestão dos resultados da equipe			X
Planejamento Estratégico		X	X
Métodos			
Quem avalia			
Auto-avaliação	X	X	X
Avaliação pela Chefia Imediata	X	X	X
Avaliação da chefia pela equipe		X	X
Avaliação dos resultados da equipe			X
Avaliação da equipe		X	
Avaliação Setorial		X	
Avaliação Institucional		X	
Quem participa do processo			
Servidor Técnico-Administrativo	X	X	X
Servidor em cargo de chefia	X	X	X
Docente em cargo de chefia			X
Funcionários Terceirizados		X	
Estagiários		X	
Centralização			
Centralizada no método de RH	X		
Descentralizada		X	X
Método			
Escalas Gráficas	X	X	X
Frases descritivas	X		

Quadro 3: Comparação entre os modelos utilizados nas universidades
 Fonte: Dados primários

No modelo utilizado na UFSC em comparação com o que é feito em outras universidades, verifica-se a separação entre a avaliação de desempenho com os objetivos organizacionais e o planejamento estratégico da organização. Também não é utilizada para como base de informação para as outras áreas de recursos humanos.

Nos três modelos utilizados verifica-se um grande peso para a auto-avaliação, sendo que esta com finalidade de progressão por mérito pode ocasionar a leniência, ou seja, como o servidor obterá recompensa financeira pelo resultado da sua avaliação, ele poderá abrandar seu julgamento.

Os modelos utilizados pela UFU e UFPR assemelham-se ao formato 360º, entretanto esse método, conforme recomenda Pontes (2005), deve ser utilizado

apenas para desenvolvimento e *feedback*, pois dessa forma as pessoas estarão mais dispostas a serem honestas, já que o avaliado e o avaliador não serão prejudicados em termos de promoção e carreira. O autor recomenda ainda a desconsideração das avaliações distorcidas, o que não é efetuado.

Apesar da importância do *feedback*, como forma de estimular o desenvolvimento individual, nenhum dos modelos dá atenção a este tópico, não prevendo uma forma pessoal de comunicação dos resultados, apenas da obtenção da progressão. A comunicação é feita através do sistema ou de forma escrita, sem a descrição e discussão do que deve ser melhorado e o que está de acordo com o esperado.

4.8 Críticas

A partir do exposto, verifica-se que o programa de avaliação de desempenho da UFSC não está adequado a legislação em vigor, não prevendo a participação do usuário, a avaliação das equipes e chefias, bem como das condições de trabalho. O processo de avaliação de desempenho não é parte do planejamento estratégico da organização.

A UFSC poderia ampliar a utilização dos resultados do programa para outras ações de recursos humanos, implantando essas mudanças de forma gradual, conforme ocorre na UFPR, para ter tempo de adaptação das pessoas e dos processos.

De forma diferente do que é feito atualmente nas três IFES, a UFSC poderia dar maior atenção ao *feedback*, utilizando uma entrevista de avaliação, que deve ser realizada entre chefia imediata e cada servidor de forma objetiva e sincera e com o intuito de reforçar os comportamentos positivos e corrigir os negativos.

Conforme descrito no tópico anterior a auto-avaliação está mais sujeita a leniência, e, portanto deve ter um peso menor no processo. Portanto sugere-se que a UFSC diminua o peso desta avaliação gradualmente, a medida que insere os outros atores da avaliação, da mesma forma que ocorre na UFPR.

O método utilizado poderia ser mais descentralizado, de forma que os diversos setores da universidade participassem, através de coordenação setorial do

processo, de planejamento e acompanhamento das metas e a da proposição de melhorias, a exemplo do que ocorre na UFU.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho faz uma análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSC. O foco central é a comparação do método utilizado nesta com o que é feito em instituições análogas, a UFU e a UFPR, e com a legislação em vigor.

O método utilizado na UFSC é centralizado no órgão recursos humanos e prevê que a avaliação deve ser um momento de reflexão sobre o desempenho. Abrange todos os servidores técnico-administrativos, inclusive aquele que ocupam cargo de chefia e preconiza a imparcialidade e a não consideração de aspectos pessoais. Utiliza a auto-avaliação e avaliação pela chefia imediata, ambas com o mesmo peso.

Os fatores de desempenho que são considerados têm por base o que é mais relevante para o conjunto das atribuições daquele grupo ocupacional. E o instrumento de avaliação consiste na definição dos comportamentos desejados para aquele grupo, e os fatores são graduados através de quatro frases descritivas, estas por sua vez são indicadas através de um sinal de (+) e (-), fazendo com que as respostas possam ser de três a dez.

O método utilizado na UFPR é conceituado como instrumento gerencial e parte da gestão participativa tem por objetivo o desenvolvimento do servidor e institucional, sendo destinado a todos os servidores técnico-administrativos. Pressupõe a descentralização das ações e do tratamento dos seus resultados de forma que haja participação das unidades.

A implantação do programa de avaliação de desempenho esta acontecendo de forma gradual, nas etapas iniciais é utilizado a auto-avaliação e a avaliação institucional, nas etapas subseqüentes será diminuído o peso da auto-avaliação e incluído outros participantes no processo.

O programa de avaliação de desempenho da UFU inclui servidores técnico-administrativos e docentes que atuam em funções administrativas e técnicas. É descentralizado, tendo as unidades organizacionais participação efetiva no planejamento, coordenação e execução do processo.

É utilizada a auto-avaliação e pela chefia imediata, bem como a avaliação da chefia pelos servidores, a equipe é avaliada por intermédio do planejamento e alcance das metas, é prevista também a participação do usuário.

Os métodos utilizados pelas três universidades destacam a importância da avaliação enquanto reflexão sobre o desempenho, porém a UFPR e a UFU preconizam a utilização dos resultados como parte do planejamento estratégico e base para outras ações de recursos humanos.

O instrumento de avaliação, nas três IFES estudadas, é baseado em escalas gráficas, e apesar deste método ser de fácil aplicação ele dificulta do *feedback* por sua subjetividade e falta de flexibilidade.

Outro ponto analisado foi quem deve ser o avaliador, a legislação vigente prevê as equipes e também as chefias, além da participação dos usuários na avaliação, e a forma na qual isso ocorre é determinada pela IFE. Das universidades estudadas somente a UFU já tem estes avaliadores implantados, o método da UFSC não tem estes atores e o da UFPR prevê a implantação gradual.

No modelo utilizado na UFSC em comparação com o que é feito em outras universidades, verifica-se a separação entre a avaliação de desempenho com os objetivos organizacionais e o planejamento estratégico da organização. Também não é utilizada para como base de informação para as outras áreas de recursos humanos.

Nos três modelos utilizados verifica-se um grande peso para a auto-avaliação, sendo que esta com finalidade de progressão por mérito pode ocasionar a leniência, ou seja, como o servidor obterá recompensa financeira pelo resultado da sua avaliação, ele poderá abrandar seu julgamento.

Os modelos utilizados pela UFU e UFPR assemelham-se ao formato 360º, entretanto esse método, conforme recomenda Pontes (2005), deve ser utilizado apenas para desenvolvimento e *feedback*, pois dessa forma as pessoas estarão mais dispostas a serem honestas, já que o avaliado e o avaliador não serão prejudicados em termos de promoção e carreira. O autor recomenda ainda a desconsideração das avaliações distorcidas, o que não é efetuado.

O decreto 5.285 de 2006 preconiza que a avaliação de desempenho deve promover o desempenho institucional, este é obtido a partir do desenvolvimento individual, que só é possível se for devidamente comunicado quais pontos podem ser melhorados e quais estão de acordo com o esperado.

Sendo assim o *feedback* é um aspecto que requer grande atenção na avaliação de desempenho, entretanto nos métodos utilizados nas três IFES este aspecto não é destacado. Os procedimentos prevêem a comunicação de formal, escrita ou através do sistema, ao invés de uma entrevista pessoal entre servidor e chefia, conforme sugere a bibliografia pesquisada.

5.1 Sugestões para estudos futuros

Para o aprofundamento desse estudo sugerem-se como futuros trabalhos: a realização de uma pesquisa com gestores e servidores, como forma de saber suas necessidades e o que pode ser melhorado nos programas.

E também a investigação do alinhamento existente entre o método de avaliação de desempenho e os objetivos organizacionais, bem como a adequação dos instrumentos

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CECCATO et al. **Impactos da Liderança Sobre o Potencial Criativo das Pessoas nas Instituições Universitárias**. In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 5., 2005, Mar del Plata. Disponível em < http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=137> Acesso em 20 abr 2009.

COLOSSI, et al. **Intituições de ensino superior: os desafios no desenvolvimento da administração contemporânea – perspectivas e realidades**. In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 5., 2005, Mar del Plata Disponível em < http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=137> Acesso em 20 abr 2009.

DESSLER, Gary . **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA. **Gestão de pessoas: métodos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FACHIN. Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária.** Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas**

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Apresenta informações sobre legislação universitária. Disponível em >http://portal.mec.gov.br/index.php?option=comcontent&view=article&id=116:qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades&catid=127:edu_cacao-superior&Itemid=230> Acesso em 21 abr 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Apresenta informações sobre a Secretaria de Recursos Humanos. Disponível em < <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?sec=11>> Acesso em 10 mar 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** São Paulo: LTr, 2005.

PORTAL DA PRESIDÊNCIA. Reúne atos de hierarquia superior da legislação federal brasileira. Disponível em <<http://www.legislacao.planalto.gov.br>> Acesso em 15 mar 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima . **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Tiago Cardoso. **Universidade Pública Brasileira: Compromisso e Realidade.** In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 5., 2005, Mar del Plata Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=137> Acesso em 20 abr 2009.

SOUZA et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

Secretaria de Recursos Humanos. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal**. Brasília, 2009.

TACHIZAWA, et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRIVINOS, Augusto N. Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Apresenta informações institucionais. Disponível em <<http://www.ufsc.br>> Acesso em 10 mar 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Apresenta informações institucionais e sobre seu programa de avaliação de desempenho. Disponível em <<http://www.ufu.br>> Acesso em 10 mar 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Apresenta informações institucionais e sobre seu programa de avaliação de desempenho. Disponível em <<http://www.ufpr.br>> Acesso em 10 mar 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

ANEXO A – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA UFSC

GRUPO OCUPACIONAL - NÍVEL MÉDIO

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
1			
ASSIDUIDADE			
Considere o comparecimento e permanência no local de trabalho.			
Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante o expediente.	Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente.	Apresenta algumas faltas ao trabalho e/ou ausenta-se durante o expediente.	Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
2			
CONHECIMENTO DO TRABALHO			
Considere o grau de domínio e apreensão das atribuições que desenvolve.			
Possui os conhecimentos necessários referentes a rotina de seu trabalho.	Algumas vezes apresenta dificuldades na execução das tarefas, necessitando orientação.	Conhece totalmente as rotinas de seu trabalho, buscando ampliar sempre seus conhecimentos.	Apresenta conhecimento insatisfatório das atividades a ele atribuídas.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
3			
COOPERAÇÃO			
Considere a disponibilidade de colaborar com o grupo de trabalho, tendo em vista as necessidades do setor.			
Mostra pouca disposição em colaborar com o grupo de trabalho para o bom andamento do serviço.	Possui grande espírito de colaboração. É sempre prestativo em cooperar com a equipe de trabalho.	Mostra boa vontade de colaborar com o grupo de trabalho.	Colabora com o grupo de trabalho só quando muito necessário.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
4			
INICIATIVA E CRIATIVIDADE			
Considere a capacidade de lidar com situações fora da rotina e a habilidade para criar e desenvolver novas idéias.			
Não demonstra iniciativa ou criatividade diante de situações novas, limitando-se ao cumprimento das rotinas de trabalho.	Demonstra sempre dinamismo e independência, tomando decisões oportunas e adequadas, apresentando boas e novas idéias.	Age com habilidade e desembaraço diante de situações novas e/ou rotineiras, apresentando soluções alternativas.	Cumprir suas tarefas. Demonstra dificuldade e pouca habilidade em lidar com situações não rotineiras e em criar e desenvolver novas idéias.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
5			
ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO			
Considere a forma pela qual as tarefas são ordenadas, envolvendo planejamento e métodos adequados a sua execução.			
Trabalha de forma caracteristicamente desorganizada e confusa, não conseguindo escolher um método adequado para desincumbir-se de suas tarefas.	Mostra-se limitado em organizar e planejar suas atividades. Os métodos selecionados nem sempre são adequados a sua execução.	Demonstra habilidade em ordenar suas tarefas, buscando métodos adequados a sua execução.	Demonstra um nível elevado de organização e planejamento, sendo extremamente exato na escolha dos métodos mais adequados a execução das tarefas.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
6			
PONTUALIDADE			
Considere o cumprimento do horário de trabalho estabelecido.			
Observa rigorosamente o horário de trabalho, sendo incapaz de descumprir-lo.	As vezes cumpre os horários de trabalho estabelecidos.	É pontual no cumprimento do horário de trabalho.	Difícilmente cumpre os horários de trabalho estabelecidos.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
7			
QUALIDADE DE TRABALHO			
Considere o grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado.			
Os trabalhos realizados nem sempre apresentam boa qualidade, necessitando constante orientação.	Os trabalhos realizados são sempre de ótima qualidade, sob todos os aspectos.	Os trabalhos realizados apresentam boa qualidade, podendo se confiar no que faz.	Os trabalhos realizados são de má qualidade, demonstrando deficiência e precariedade na sua execução.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
8			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			
Considere a forma pela qual se relaciona com os colegas de trabalho e usuários do serviço.			
Possui grande habilidade nos contatos com os colegas e o público, demonstrando um modo adequado de se relacionar.	Possui habilidade nos contatos com os colegas e o público, comunicando-se ordenada e objetivamente.	Possui pouca habilidade com os colegas e o público, comunicando-se com relativa dificuldade.	Apresenta frequentes problemas de relacionamento com os colegas e o público.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
9			
RESPONSABILIDADE			
Considere a seriedade com que o trabalho é encarado e a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada.			
Mostra-se descomprometido com o trabalho que realiza.	Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas.	Tem consciência de sua responsabilidade, não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas.	Ocasionalmente leva o seu trabalho a sério, precisando ser lembrado com frequência das tarefas a serem executadas.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]
10			
ZELO COM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS			
Considere o cuidado com os bens da instituição e as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.			
É cuidadoso em relação aos bens da instituição conservando em condições de uso materiais e equipamentos.	Geralmente é descuidado com os bens da instituição, implicando em danos aos materiais e equipamentos.	Ocasionalmente zela pelos bens da instituição, nem sempre mantendo em condições de uso e conservação os materiais e equipamentos.	É extremamente cuidadoso com os bens da instituição, observando rigorosamente as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.
A [1(-) 1(+)] C [1(-) 1(+)]	A [2(-) 2(+)] C [2(-) 2(+)]	A [3(-) 3(+)] C [3(-) 3(+)]	A [4(-) 4(+)] C [4(-) 4(+)]

