

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO NORDESTE BRASILEIRO

José Lucas Gouveia da Silva Graciano e Luz

Mestrando em Gestão das Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Maurício de Nassau. Graduado em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. Atua como Assistente Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba, lotado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. E-mail: llucgs.luz@gmail.com. ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-8002-4253>

Clériston Cavalcanti Campos

Bacharel em Serviço Social pela UFPB e Especialista em Educação Profissional pela FGF. Assistente Social e Extensionista da Universidade Federal da Paraíba, no Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias e no Colégio Agrícola Vidal de Negreiros. E-mail: tomccampos@hotmail.com

Daniel Thiago Freire da Silva

Mestrando em Gestão das Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Secretariado Executivo pela AVM Faculdade Integrada. Graduado em Secretariado pela Universidade Federal de Pernambuco. Secretário Executivo da Universidade Federal da Paraíba, atualmente lotado na Pró-Reitoria de Administração / PRA. E-mail: danielfoka@hotmail.com

Resumo: Este artigo pretende perceber como se dá o Processo de Avaliação de Desempenho Humano na Universidade Estadual da Paraíba, discutindo suas possíveis fragilidades que, através de entrevistas semiestruturadas, puderam ser postas à tona pelos servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, unidade responsável por elaborar, aprimorar e gerir essa ferramenta na referida Universidade. A pesquisa analisa os aspectos relacionados à Avaliação de Desempenho considerando os parâmetros, as metas, a importância e os resultados dela nessa instituição. Para isso, busca-se a identificação dos contextos e dos problemas inerentes a este processo avaliativo, bem como o relacionamento de mediações institucionais, o papel do sujeito e o arcabouço legal que os referencia. O texto está estruturado a partir de um levantamento teórico inicial acerca da Avaliação de Desempenho Humano, com os principais conceitos acerca do tema e uma breve explanação da sua evolução histórica, além de evidenciar seus benefícios para a organização. Em seguida, apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa, com os dados da organização estudada, bem como os procedimentos utilizados. Em um terceiro momento, identifica-se os problemas no Processo de Avaliação de Desempenho da organização estudada. Por fim, são expostas possíveis melhorias, em relação ao referido procedimento avaliativo e são apresentadas práticas positivas que foram identificadas na análise.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Universidade Pública. Problemas. Melhorias.

HUMAN PERFORMANCE EVALUATION: A CASE STUDY IN A PUBLIC UNIVERSITY IN THE BRAZILIAN NORTHEAST

Abstract: This paper aims to cognize how the Human Performance Evaluation. It take place in the Universidade Estadual da Paraíba, arguing its possible fragilities that could come out by the workers of pro-rectory of people management – responsible by manage and upgrade this appliance, with the use of half structured interviews. The search analyzes the aspects associated to Performance Evaluation, seeing the parameters, the goals, the significance and the results of it in this Institute. To that, is seeked out the identification of the contexts and the problems inherent to this evaluation process, as well it relationship with institutional mediations, the role of the person on it, and the legal framework that supports it. The text is structured starting from a theoretical frame about the Human Performance Evaluation, with the major concepts about the subject and a brief explanation of it's historic evolution, and it benefits to the organization. Then the methodology adopted in the search is introduced, as weel the procedures used. Sequentially, it's be identified the problems in the Performance Evaluation Process on the studied organization. Lastly, will be exposed the possible improvements associated to the Evaluation Process and then presented positive practices identified in the analysis.

Keywords: Performance Evaluation. Public University. Problems. Improvements.

Artigo recebido em: 06/12/2017

Aceito para publicação em: 07/02/2018

Introdução

A humanidade, desde os primórdios, adotou a avaliação como um conceito intrínseco aos seus padrões culturais. Pode-se supor que a avaliação sempre esteve presente e ligada ao cotidiano das sociedades, como, por exemplo, a escolha de um cônjuge, o presentear um filho por mérito, ou quaisquer gestos de reconhecimento dos indivíduos pelos membros do grupo social ao qual pertencem. (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p.2).

As práticas humanas laborais se consolidaram por meio de um método simples de tentativa e erro, no qual o êxito apontava o procedimento padrão a ser reproduzido. Sempre se buscou, de forma geral, reduzir o esforço e ampliar os ganhos. O meio para se empreender isso é reproduzir aquilo que dá certo e alterar aquilo que não proporciona resultados úteis. Por sua vez, o modo intuitivo para tomar tal decisão é avaliar quais os fatores implicam para o processo ocorrer a contento ou, principalmente, a desagrado de quem os engendra.

Shigunov Neto e Gomes (2003, p.1) afirmam que “a avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho”.

Estes autores apontam ainda que a supracitada ferramenta avaliativa tem subsídios que, de algum modo, perpassam todos os segmentos da sociedade, pois “a avaliação pode ser definida como um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida, sendo uma técnica de controle humano do sistema capitalista, que acaba sendo encontrado em todos os níveis e setores da sociedade”. (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p.2).

Através desse posicionamento podemos perceber a essencialidade de dois pontos nesse processo avaliativo interno às organizações: o

planejamento que é, na verdade, o início desse diagnóstico e a obtenção dos resultados, que finaliza essa análise. É importante frisar, assim, que essas duas entidades (planejamento e resultados) são complementares, não podendo haver uma Avaliação de Desempenho plena sem uma delas.

Dentro das organizações, o desempenho humano é o principal aspecto analisado, pois é por meio dele que todos os demais fatores institucionais são concretizados. Ao coletar esses dados e essas informações sobre sua força de trabalho, as organizações podem “direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários” (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p.3).

Este artigo, então, pretende perceber como se dá a Avaliação de Desempenho Humano dos servidores técnico-administrativos na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), discutindo suas possíveis fragilidades que, através de entrevistas semiestruturadas, puderam ser postas à tona pelos servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, unidade responsável por elaborar, aprimorar e gerir essa ferramenta na referida Universidade.

A presente pesquisa visa, porquanto, analisar os aspectos relacionados à Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, considerando os parâmetros, as metas, a importância e os resultados dela nessa instituição. Para isso, busca-se a identificação dos contextos e dos problemas inerentes a este processo avaliativo, bem como o relacionamento de mediações institucionais, o papel do sujeito e o arcabouço legal que os referencia.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, faz-se um levantamento teórico acerca da Avaliação de Desempenho Humano, trazendo os principais conceitos acerca do tema e fazendo uma breve explanação da sua evolução histórica, além de evidenciar seus benefícios para a organização. Em seguida, apresenta-se a metodologia adotada

na pesquisa, trazendo dados acerca da organização estudada, bem como os procedimentos utilizados. Em um terceiro momento, busca-se trazer alguns problemas identificados no Processo de Avaliação de Desempenho da empresa estudada. Por fim, são expostas possíveis melhorias, em relação ao referido procedimento avaliativo e são apresentadas práticas positivas que foram identificadas no referido processo da organização sob análise.

A avaliação de desempenho humano

As organizações estão inseridas em um contexto social globalizado e mutável, no qual a concorrência se mostra cada vez mais intensa com uma busca incessante por melhores resultados. Frente a tal cenário, essas organizações fomentam mecanismos para a sua sobrevivência e a sua manutenção neste ambiente agressivo, bem como para a conquista de parâmetros de diferenciação que lhes garantam vantagens competitivas entre seus rivais. Uma ferramenta essencial às organizações contemporâneas corresponde ao processo de Avaliação de Desempenho Organizacional que pode focalizar distintas nuances institucionais, dentre elas, a Avaliação de Desempenho Humano que, por sua vez, pode ser considerado um dos aspectos mais importantes da gestão organizacional, sobretudo quando se tratam das chamadas organizações aprendentes.

Conforme afirmam Shigunov Neto e Gomes (2003, p.10), “os sistemas de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Obviamente, este processo toma formas variadas de acordo com a sua finalidade e os objetivos dos avaliadores”. Sendo assim, “mesmo que a empresa não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, a grência do desempenho é inerente ao processo

administrativo do negócio” (LUCENA, 1992, p.19).

A Avaliação de Desempenho Humano nas organizações passou por mutações ao longo do tempo em consonância com as transformações pelas quais o mundo, a sociedade e as instituições igualmente foram submetidos. Por anos, os métodos de avaliação que predominavam na maioria das organizações eram os métodos tradicionais, os quais focavam unicamente no *homo economicus*, sendo este um processo que servia mais como uma ferramenta de controle e punição do que como um meio propriamente capaz de relatar o desempenho de alguém (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003).

A Administração, nos últimos anos, entretanto, tem seguido uma tendência mais humanística, ao conferir um maior enfoque aos recursos humanos, preocupando-se mais com o desenvolvimento, a aprendizagem e o crescimento pessoal e profissional daqueles que fazem parte da organização. Essa mudança de enfoque parte do pressuposto de que “uma organização é um sistema de pessoas e recursos que procura alcançar objetivos” (MAXIMIANO, 2011, p.179), sendo assim, “as pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais – como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos; e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos” (MAXIMIANO, 2011, p.5).

Nesse contexto, os recursos humanos são de suma importância para uma organização, nesse sentido existe uma permanente preocupação das empresas com o desempenho humano e em como convertê-lo em produtividade, já que os resultados organizacionais são consequência desse desempenho. A Avaliação de Desempenho Humano representa, desse modo, um dos instrumentos mais efetivos quando se busca diagnosticar a real situação dos colaboradores de uma instituição, permitindo, portanto, um julgamento mais criterioso e

objetivo, além da promoção do desenvolvimento de talentos, visando a concretização dos objetivos estrategicamente planejados. Seguindo essa tendência de maior atenção para com as pessoas, os métodos recentes de avaliação de desempenho levam em consideração o homem e seus fatores psicológicos, pois adotam sempre dois ou mais instrumentos de avaliação, que devem estar em consonância com os objetivos organizacionais.

Lucena (1992) explica que, para a Avaliação de Desempenho ocorrer de forma satisfatória, deve haver a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido previamente (meta). Pode-se inferir, então, que é através desse método que a organização pode conhecer e apreciar o desempenho humano atual, se seu potencial está adequado às expectativas da instituição ou se há necessidade de qualificação de pessoal. Dessa forma, a empresa terá subsídios que servirão de base para decisões administrativas que visem alinhar sua força de trabalho ao planejamento estratégico, com vistas ao alcance dos objetivos e metas traçadas, uma vez que se tem como premissa que o funcionamento de qualquer organização depende do alinhamento das pessoas a um objetivo comum.

Os resultados da Avaliação de Desempenho, segundo dizem Benetti *et al.* (2007), são úteis para a empresa, já que servem para traçar um plano de desenvolvimento para o colaborador, focado em sua real necessidade, além de proporcionar uma base de critérios claros e objetivos para o “encarreamento”, a promoção ou o desligamento, por exemplo, tornando esses processos menos subjetivos. No entanto, para a real efetivação da Avaliação de Desempenho, faz-se necessário o *feedback* aos avaliados sobre sua conduta, ou seja, todo indivíduo precisa receber a retroalimentação a respeito de seu desempenho para tomar conhecimento sobre como seus superiores e colegas visualizam o seu modo de trabalho. Esse retorno pode, inclusive, ser de grande valia para o próprio avaliado já que, ao tomar nota

sobre sua situação atual e ter especificados seus pontos fortes e fracos, pode buscar meios para seu autodesenvolvimento e crescimento profissional (BENETTI *et al.*, 2007).

Outro fator determinante para o sucesso da Avaliação de Desempenho Humano é a preparação daqueles que vão atuar como avaliadores. Não é possível, então, conceber esse procedimento metodológico sem o prévio preparo e orientação aos avaliadores. Sereno (2002 *apud* SANTOS, 2007) vincula o despreparo dos avaliadores ao desconhecimento da filosofia do processo de avaliação. Bergamini (1999 *apud* SANTOS, 2007), por sua vez, reforça que o treinamento para aqueles que ocupam a posição de avaliadores deve receber atenção especial por tratar-se de condição *sine qua non* para o sucesso da avaliação de desempenho humano em qualquer instituição.

A Avaliação de Desempenho Organizacional consiste em dar valor àquilo que uma organização pondera como importante, considerando seus objetivos estratégicos, informando em qual nível de desempenho ela mesma se encontra, com propósito de ações de melhoria (DUTRA, 2003). Tal instrumento, portanto, refere-se a um mecanismo ou ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Normalmente, é um processo realizado trimestral, semestral ou anualmente por um supervisor, em relação a um subordinado, e que é projetado para ajudar os funcionários a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho.

Além disso, esta ferramenta avaliativa fornece, a partir dos resultados, subsídios para que a empresa possa tomar decisões que possibilitem manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas, através do desenvolvimento do seu quadro de pessoal.

A Avaliação de Desempenho Humano é uma maneira de a instituição voltar-se a si mesma.

Olhar para dentro, conhecer e reconhecer suas potencialidades e suas fraquezas. Cabe à organização utilizar essa ferramenta como meio de avaliação, *feedback* e motivação a ponto de torná-la capaz de alinhar sua força de trabalho à estratégia definida.

Metodologia

Caracterização da organização pesquisada

O presente estudo teve como seu lócus da pesquisa a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Esta é uma autarquia da administração indireta do Estado da Paraíba. Fundada em 1966 sob o nome de Universidade Regional do Nordeste, era mantida pela Fundação Universidade Regional do Nordeste. Apenas em 11 de outubro de 1987, através da Lei nº 4.977, a Universidade foi estadualizada e passou a levar o nome atual.

A Universidade possui atualmente oito campi e 12 Centros de Ensino, nos quais são ofertados 52 cursos de graduação, sendo 28 de licenciatura e 24 de bacharelado, com 17.885 estudantes matriculados. A Universidade ainda oferece 41 cursos de pós-graduação, sendo 19 cursos de mestrado, cinco de doutorado e 17 especializações (dentre elas, 14 presenciais e três EAD).

No Campus I se encontram 11 Pró-Reitorias e seis coordenadorias, às quais são subordinadas diretamente à Reitoria, e juntas são responsáveis pela gestão administrativa da Universidade.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), que dispõe de 36 funcionários, é responsável por gerenciar os 2.404 funcionários que compõem o atual quadro de pessoal da Universidade. Essa Pró-Reitoria foi a responsável por criar, no ano de 2010, o Sistema de Avaliação de Desempenho Humano vigente na instituição até o momento. Também é nela que se encontra o Setor de Desenvolvimento de Pessoas, o atual responsável

por gerir o referido sistema. Esse setor atualmente possui cinco funcionários, sendo dois psicólogos organizacionais, um administrador e dois assistentes administrativos.

Enquadramento metodológico da pesquisa

De acordo com Gil (2008, p.26), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”, dessa forma faz-se importante delinear os métodos, técnicas e instrumentos adotados na presente pesquisa.

Existem várias taxonomias de tipos de pesquisa. Vergara (2007) propõe dois critérios básicos para se classificar a pesquisa: pelos fins e pelos meios.

Quanto aos fins, de acordo com os conceitos propostos por Vergara (2007), a pesquisa pode ser considerada descritiva, pois busca identificar as características de determinado fenômeno – Avaliação de Desempenho Humano –, em determinada população – servidores técnico-administrativos da UEPB. Não tem, porém, o objetivo de explicar tal fenômeno, embora sirva de base para tal explicação. Pode-se dizer ainda que essa pesquisa é considerada aplicada, pois pretende resolver problemas concretos, ao invés de ser “motivada apenas pela curiosidade intelectual do pesquisador”, conforme afirma Vergara (2007, p.45).

Já quanto aos meios de investigação, pode-se dizer que a pesquisa em tela é uma pesquisa de campo, pois é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno, bem como também pode ser classificada como estudo de caso, pois se limitou à análise da avaliação de desempenho de pessoal em uma organização pública específica e se procura o detalhamento e aprofundamento do fenômeno estudado.

A população alvo da pesquisa são todos os servidores da UEPB que têm conhecimento acerca

de como é realizada a Avaliação de Desempenho Humano nesta Instituição, porém nem todos eles têm um conhecimento tão aprofundado, de forma a atender ao objeto da pesquisa. Dessa forma, uma amostra foi definida pelo critério da tipicidade (VERGARA, 2007), uma vez que um dos pesquisadores tem moderado conhecimento da população, devido à sua experiência de trabalho, estando lotado na PROGEP – unidade responsável pela Avaliação de Desempenho Humano – há mais de seis anos. Sendo assim, foi possível ao pesquisador selecionar alguns sujeitos os quais julgou serem representativos da população alvo, e que pudessem fornecer os dados necessários para responder ao problema de pesquisa proposto.

A coleta dos dados se deu através de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos considerados relevantes dentro do universo de pesquisa, conforme amostragem determinada. Sendo essa amostra, os servidores que participaram da criação do sistema de Avaliação de Desempenho Humano da UEPB, bem como os atuais responsáveis por gerenciar esse sistema.

Para a análise dos dados utilizou-se uma abordagem qualitativa e a técnica de Análise de Conteúdo Categorical, segundo Bardin (2011).

Procedimentos metodológicos

Inicialmente, fez-se uma pesquisa bibliográfica, buscando um recorte de conhecimentos publicados na literatura pertinente à área – em livros, artigos publicados em periódicos e congressos, e em bancos de teses e dissertações – a fim de se obter um embasamento teórico a respeito do tema estudado. Paralelamente, também foi realizada uma pesquisa documental em fontes que abrangessem o tema pesquisado, tais como leis estaduais, o Estatuto da Universidade pesquisada, resoluções internas, o manual do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos (SAT), etc.

Após isso, procedeu-se com a pesquisa de campo. Os dados foram coletados durante o mês de julho de 2017, *in loco*, através de entrevistas semiestruturadas. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.134), “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Sendo assim, a escolha desse instrumento de coleta de dados foi dada devido à sua característica única de permitir que o investigador desenvolva uma análise acerca de determinado fenômeno através da percepção de mundo dos envolvidos com ele.

No caso do estudo em tela, foram escolhidos para tais entrevistas os funcionários que gerenciam a Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da UEPB, pois se considerou que a visão dos mesmos acerca do fenômeno seria a que proporcionaria mais subsídios para o desenvolvimento da problemática proposta.

Após delimitar a amostra de pesquisa, ou seja, os sujeitos que seriam entrevistados procederam-se com a elaboração do instrumento de coleta de dados: o roteiro de entrevista. Esta ferramenta foi composta por 21 questões, divididas em três grupos temáticos com objetivos específicos.

Deu-se então a realização das entrevistas. Estas foram previamente combinadas em data e hora específicas, deixando os entrevistados livres para que escolhessem um horário que pudessem ficar mais à vontade. Dessa forma, a entrevista pôde fluir sem interrupções e sem pressa de concluí-la, permitindo que houvesse uma coleta de dados mais ampla.

Após coletar os dados, partiu-se para a análise dos mesmos. Para tanto utilizou-se de uma abordagem qualitativa e da Análise de Conteúdo Categorical. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos

relativos às condições de produção/recepção de mensagens. Dessa forma, esta técnica foi escolhida, pois permitiria aos pesquisadores analisar o que foi explicitado pelos sujeitos da pesquisa e fazer inferências acerca do fenômeno estudado.

O primeiro passo da análise foi a transcrição das entrevistas. Esse procedimento foi realizado com a transcrição do áudio gravado. Vale salientar que no ato da transcrição, omitiram-se as identidades dos entrevistados, bem como quaisquer falas que comprometessem o necessário sigilo.

Com as entrevistas transcritas, procedeu-se com a análise dos textos. Em tal análise, buscou-se a categorização das informações consideradas relevantes para a compreensão da problemática. Sendo assim, criaram-se três categorias distintas: a) problemas encontrados na Avaliação de Desempenho da UEPB; b) boas práticas na Avaliação de Desempenho da UEPB; c) possíveis melhorias sugeridas para a Avaliação de Desempenho da UEPB. Nessas categorias foram alocados trechos relevantes das entrevistas que se enquadrassem nelas.

Após a categorização dos dados colhidos das entrevistas, sucedeu-se a análise dos mesmos e posterior escrita do relatório de análise dos dados, que corresponde aos tópicos 4, 5 e 6 do presente trabalho.

A avaliação de desempenho na UEPB

O processo de Avaliação de Desempenho na UEPB é regulamentado por duas resoluções internas – sendo uma para regulamentar o Estágio Probatório e outra para fins de Progressão Funcional, por tempo de serviço – bem como pela Lei 8.442/2007 do Estado da Paraíba (Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) dos servidores técnico-administrativos da UEPB) e também pela Lei Complementar nº 58/2003 do Estado da Paraíba.

Na avaliação de desempenho da UEPB, o servidor é avaliado a cada ano de efetivo exercício na sua função, ou seja, a avaliação é anual e acontece

sempre no aniversário do mês de ingresso do servidor na instituição.

A avaliação no período de estágio probatório tem a função de cumprir o que exige a Lei Complementar nº 58/2003 do Estado da Paraíba, a qual rege que “ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo iniciará estágio probatório de 3 (três) anos, durante os quais serão avaliadas a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo”. Já a avaliação para fins de progressão por tempo de serviço pode conceder ao servidor, após um biênio de efetivo exercício na função, mais uma referência salarial, conforme determinado no PCCR supracitado, o que corresponde a um aumento de 6% no salário base do servidor.

O servidor é avaliado em dez fatores, sendo cinco obrigatórios, que são fixos e estão presentes em todas as avaliações e cinco variáveis, que podem ser alterados a cada avaliação, dentre 15 que estão disponíveis para escolha.

O processo de Avaliação de Desempenho da UEPB se efetiva a partir das seguintes etapas: inicialmente, a PROGEP cria a avaliação do servidor no Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos – SAT, um sistema eletrônico onde acontecem as avaliações por meio de um formulário eletrônico. Após a PROGEP criar a avaliação no sistema eletrônico, dá-se o processo de configuração da avaliação, onde a chefia deve acessar o sistema e escolher, em comum acordo com o servidor a ser avaliado, de um a três pares (que podem ser outros servidores técnicos que trabalhem com o servidor a ser avaliado ou que fizeram uso dos seus serviços no último ano) e também os cinco fatores variáveis nos quais o servidor será avaliado (dentre os quinze disponíveis). Posteriormente, procede-se com a avaliação propriamente dita, onde a chefia, os pares e o próprio servidor acessam individualmente o sistema, com a sua matrícula, e avaliam o servidor, colocando uma nota de 2,0 a

10,0 em cada um dos dez fatores nos quais o servidor será avaliado.

As notas numéricas são transformadas em conceitos, da seguinte forma: insuficiente até 4,9; regular de 5,0 a 6,9; bom de 7,0 a 8,9 e ótimo de 9,0 a 10,0. O servidor que obtiver um conceito “bom” ou “ótimo”, ao fim de dois anos de efetivo exercício, receberá uma progressão por tempo de serviço. Já o servidor que obtiver um conceito “insuficiente” ou “regular”, não a receberá.

Após finda a avaliação, o resultado – em forma de conceito – é comunicado ao servidor avaliado e à chefia do mesmo. De posse do resultado da avaliação, a chefia imediata do servidor deverá, de acordo com o que rege a resolução interna que regulamenta o processo, realizar a retroalimentação, propiciando ao servidor avaliado o que se espera dele, informando-o como está desenvolvendo suas funções e como pode melhorar naqueles aspectos que ainda não atingiram o desempenho esperado.

Problemas identificados na avaliação de desempenho na UEPB

A importância da Avaliação de Desempenho é subestimada na UEPB

Verificou-se que a Avaliação de Desempenho da UEPB foi criada para atender unicamente preceitos legais. Antes, os servidores da instituição progrediam por tempo de serviço e se tornavam estáveis sem serem avaliados. Com a publicação da Lei n. 8.442/2007, a qual normatiza que a progressão por tempo de serviço estaria condicionada à Avaliação de Desempenho, foram então criadas resoluções normativas internas para regulamentar a Avaliação de Desempenho na UEPB e para atender a tais pressupostos legais.

Sendo assim, culturalmente, a Avaliação de Desempenho já nasceu na UEPB com esse intuito de atender ao interesse de trazer a estabilidade do

servidor na instituição e no Serviço Público, e também como requisito para a progressão por tempo de serviço. Ou seja, na prática, o objetivo da Avaliação de Desempenho na UEPB é contribuir com o plano de cargos e carreiras do servidor, para as atualizações das referências salariais deles, não estando atrelada ao melhoramento de desempenhos e desenvolvimento de competências.

O Interesse dos avaliados é unicamente pela progressão de carreira

Com base nas entrevistas, percebeu-se que o maior interesse dos avaliados no processo de Avaliação de Desempenho na UEPB é a necessidade de obtenção dos resultados da mesma, como condicionante para a progressão funcional estabelecida no PCCR. Logo, os servidores se preocupam que a avaliação e os desdobramentos ocorram no período determinado unicamente para que a progressão, juntamente com o seu esperado retorno financeiro, seja efetivada sem atraso. Nesse sentido, não há um comprometimento pleno para com a instituição, no sentido de se desenvolver como profissional, melhorando suas competências e contribuindo para com a melhoria do Serviço Público e o crescimento organizacional. Existe um interesse unicamente pessoal cujo cerne é o aspecto financeiro.

Tendência à generalização dos resultados

Devido à Avaliação de Desempenho na UEPB ser no modelo de escala gráfica, os resultados tendem a ser quase padrão. Percebe-se o efeito halo, criando uma margem à generalização das notas atribuídas no formulário eletrônico. Ou seja, o avaliador tende a colocar nota 10 em todos os fatores, ou 9, ou 8, por exemplo. Se no primeiro fator a ser avaliado, o avaliador colocar uma nota 10, ele tende a colocar uma nota 10, ou 9 no segundo

fator, para que a nota seguinte não fuja muito do padrão da primeira, mesmo que os dois fatores não tenham uma ligação um com o outro. Isso é uma tendência identificada nos resultados das avaliações de desempenho na UEPB.

O *feedback* é deficiente

Não existe a prática de a chefia chamar o servidor avaliado e lhe dar um *feedback* finda a avaliação. O único retorno que o avaliado recebe é o conceito final da sua avaliação de desempenho. Isso ocorre porque o instrumento de avaliação implementado na UEPB falha em promover um *feedback* eficaz. O servidor não recebe uma retroalimentação no sentido de que precisa melhorar o desempenho em certos aspectos ou competências.

Além disso, o próprio setor responsável por gerir o processo de Avaliação de Desempenho – a PROGEP – só procura o servidor e a chefia, quando o resultado da avaliação é muito baixo – conceito insuficiente – para evitar que o servidor seja exonerado, ou não receba a sua progressão. Mais uma vez, percebe-se que a cultura organizacional somente visualiza na avaliação de desempenho a questão legal do processo como requisito para progressão ou estabilidade.

O processo avaliativo falha em desenvolver competências

O conceito de competência envolve três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitude. O modelo utilizado na Avaliação de Desempenho na UEPB falha em medir esses construtos, pois avalia, em sua maioria, apenas alguns aspectos mais relacionados ao comportamento do servidor, desconsiderando o ser humano dentro das suas competências, suas potencialidades e do que ele pode oferecer à sociedade.

A Subjetividade está muito presente no processo de Avaliação de Desempenho

Não existe um padrão na UEPB, que possa ser utilizado como parâmetro para que o avaliador defina se aquele desempenho está abaixo ou acima do esperado. Não há estudos sobre o nível de complexidade das atividades executadas em cada cargo. O avaliador atribui as notas de maneira subjetiva, no que ele considera ser um desempenho ideal para aquela determinada atividade, naquela função. Esse tipo de julgamento falha ao retratar a realidade, pois o que pode representar uma nota 8 para um avaliador, pode significar uma nota 5 para outro avaliador, por exemplo.

Além disso, pela própria cultura da UEPB, muitas vezes o que ocorre é um “jogo de gentilezas”. Um par atribui boas notas ao avaliado, para que depois, quando os papéis se invertem, aconteça o mesmo. Nesse sentido, as trocas de favores são extremamente influenciadoras no processo. Às vezes, ainda, um par ou uma chefia pode atribuir boas notas na avaliação com receio de se indispor com o seu colega de trabalho, porque o mesmo pode não apresentar maturidade suficiente para receber uma nota baixa, fazendo disso um motivo para futuras “revanches” avaliativas.

Ademais, pode-se perceber que o resultado da avaliação pode ser afetado ainda, tanto de maneira positiva como de maneira negativa, dependendo de algum episódio anterior de algum favor ou indisposição.

Esse comportamento resulta numa adulteração dos resultados, uma vez que o uso dessa subjetividade quando se responde o formulário de avaliação pode ser interpretado equivocadamente, apontando a não existência da necessidade de um programa de desenvolvimento e capacitação de pessoal, por exemplo. Tal situação compromete a qualidade dos resultados apontados nesse processo, o qual deveria ser pautado pela imparcialidade.

Manipulação dos resultados

A resolução que trata sobre a Avaliação de Desempenho determina que o servidor deve ser avaliado em cinco fatores fixos e outros cinco variáveis, que podem ser escolhidos pelo avaliado, em comum acordo com a chefia do mesmo. Com base nisso, o avaliado pode tentar convencer a chefia a incluir na avaliação, dentre os 15 fatores variáveis disponíveis, aqueles cinco que ele julga ser capaz de obter maiores notas.

A Avaliação de Desempenho não está alinhada à uma política de capacitação

A Avaliação de Desempenho da UEPB não contribui para identificar as necessidades de formação dos seus servidores. O setor que gerencia as políticas de capacitação da Universidade não recorre aos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho para determinar a escolha dos cursos a serem promovidos para a qualificação do quadro funcional.

A chefia não é avaliada

Após relatos colhidos, percebeu-se que as chefias imediatas não estão sujeitas ao processo de Avaliação de Desempenho da UEPB. Fato que pode converter-se em distorções no resultado final, uma vez que os servidores nesses cargos superiores, por serem imunes à Avaliação de Desempenho, não têm suas potencialidades e fraquezas diagnosticadas, ao passo que a instituição não pode traçar políticas de gestão de pessoas mais específicas. Além de estabelecer, em alguns casos, uma relação de poder onde a Avaliação de Desempenho se aproxima mais de um instrumento de controle e vigilância do que uma ferramenta de apoio e acompanhamento administrativo.

Possíveis melhorias para o processo de avaliação de desempenho na UEPB

Criar parâmetros para a Avaliação de Desempenho

De acordo com Werther (1983, p. 272), “a avaliação deve criar um quadro exato do desempenho de cargo de um indivíduo. Para a realização desta meta, os sistemas de avaliação devem ser relacionados ao cargo, ser práticos, ter padrões e usar medidas confiáveis”.

Sendo assim, a Universidade precisa criar padrões para que o avaliador possa ter maiores respaldos ao utilizar a ferramenta no momento de atribuir notas para o avaliado. Tais padrões devem ser específicos para cada cargo exercido, sendo inerentes às atribuições do mesmo. Poderiam, ainda, estar disponíveis no SAT, para o avaliador poder lê-los antes de realizar a avaliação.

Ademais, como as relações humanas são muito dinâmicas e fluidas, cada pessoa em contato com outra gera formas de contato tão diferentes, que um comportamento padrão escrito em um manual não seria suficiente para servir de parâmetro, mas apenas uma referência dentre tantas outras. Sendo assim, outros parâmetros poderiam ser levados em consideração para a melhoria do processo de Avaliação de Desempenho na UEPB.

Alinhar o processo de Avaliação de Desempenho com a política de capacitação da UEPB

A Universidade poderia sistematizar os dados obtidos com a Avaliação de Desempenho no sentido de verificar quais indicadores de desempenho estão sendo mal avaliados, utilizando como subsídio na identificação das necessidades de formação, para uma política de capacitação, aliando as necessidades de formação dos servidores com a Avaliação de Desempenho.

Melhorar o *feedback* dado ao servidor avaliado

A chefia deveria reunir-se com o servidor avaliado e realizar a retroalimentação, no sentido de valorizar aqueles comportamentos, habilidades e atitudes avaliados como satisfatórios, com o intuito de promover o reconhecimento e motivar o servidor, como também de se pensar aqueles aspectos que poderiam ser melhorados, traçando metas para o desenvolvimento profissional do mesmo.

Outra maneira de promover essa retroalimentação, seria através do próprio SAT, por meio de uma adaptação do formulário eletrônico, colocando nele uma caixa de texto, para que o avaliador justifique o porquê de estar atribuindo determinada nota. Assim, o próprio servidor avaliado poderia acessar esse *feedback* através do SAT.

Alinhar a Avaliação de Desempenho com o planejamento estratégico

Um dos pontos cruciais em qualquer Processo de Avaliação de Desempenho é comparar os resultados alcançados com aquilo que era esperado, ou seja, com as metas e objetivos planejados previamente. Santos (2007) afirma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Dessa forma, a Avaliação de Desempenho só pode existir efetivamente quando os resultados obtidos são confrontados com aquilo que era almejado.

Sendo assim, o processo Avaliativo de Desempenho da UEPB deveria realizar a comparação entre o que se espera dos servidores (metas/objetivos) com aquilo que eles efetivamente desempenharam no exercício de suas funções (resultado). Alinhando a retroalimentação com as metas traçadas para o futuro, metas consensuais, às quais não apenas são determinadas pela chefia, visto que deveria ocorrer uma participação ampla, onde

o próprio servidor a ser avaliado, juntamente com a chefia, possa traçar metas próprias para o futuro, como, por exemplo, em um prazo de doze meses.

Considerações Finais

Diante dos dados levantados, pode-se concluir que embora existam alguns problemas, limitações e fragilidades com a Avaliação de Desempenho na UEPB, também existem algumas práticas adotadas que são positivas e merecem ser destacadas:

O fato de a Avaliação de Desempenho ser feita por meio de um sistema eletrônico, o SAT, permite que o processo aconteça de maneira rápida, sem grandes custos para a sua operacionalização, permitindo ao setor que gerencia o Processo de Avaliação de Desempenho agir de forma rápida, sanando quaisquer eventualidades, como pendências em avaliações não realizadas, dentre outros. Além disso, possibilita a rápida comunicação entre a PROGEP, os avaliadores e o avaliado, através do sistema eletrônico. Por fim, dispensa necessidade de deslocamentos para a realização da avaliação, dentre outras vantagens;

A resolução que regulamenta a Avaliação de Desempenho prevê que os pares e os fatores variáveis sejam escolhidos pela chefia em comum acordo com o servidor avaliado. Sendo assim, em cumprimento ao que estabelece a resolução, foi criado um mecanismo no SAT em que, mesmo que a chefia configure a avaliação sem ter esse diálogo prévio com o avaliado, a avaliação não ficará disponível enquanto o avaliado não efetivar a sua confirmação de que está de acordo com os fatores e pares escolhidos. Isso estimula o diálogo entre chefia e servidor avaliado.

O sistema possibilita ao avaliado, em comum acordo com a chefia, escolher cinco fatores para serem utilizados na avaliação (dentre os fatores 15 variáveis) em cada período de observação anual. Isso

dá certa flexibilidade ao instrumento de avaliação, permitindo que ele se adapte aos diversos cargos e suas particularidades e os diversos ambientes dentro da instituição;

O instrumento de avaliação da UEPB é quase 360°, pois realizam avaliação: a chefia, o próprio avaliado – autoavaliação – e os pares, faltando apenas a avaliação do cliente. Além disso, os pesos nas avaliações deles são quase iguais, sendo de 5,0 para a chefia, 2,5 para a autoavaliação e 2,5 para os pares. Isso é um ponto positivo, pois impede que a chefia use a avaliação de desempenho como forma de controle, o que acontece em outros modelos onde apenas a chefia avalia, ou tem um peso muito grande, como 80% da nota, por exemplo.

É relevante notar que, para a realidade burocrática do Serviço Público, na qual a UEPB está inserida, o instrumento de Avaliação de Desempenho da mesma é satisfatório. Obviamente, pode ser melhorado. Contudo, a cultura institucional precisa avançar um pouco mais no sentido de entender que a Avaliação de Desempenho deve ser vista como um processo e não como uma etapa que se encerra naquele momento da avaliação em si, ou mesmo apenas para progressão funcional da carreira, para assim utilizar todo potencial que a Avaliação de Desempenho pode proporcionar em direção aos benefícios possíveis para a organização. Sugere-se a busca de um modelo de Avaliação de Desempenho para a UEPB, que leve em consideração as melhorias apontadas nesta pesquisa. Um modelo cujos parâmetros contribuam para a diminuição da subjetividade na avaliação; que possibilitem alinhar a Avaliação de Desempenho com a política de capacitação dos servidores; onde haja um alinhamento dos resultados da avaliação com as metas do planejamento estratégico; e que possibilite aos servidores avaliados receber um *feedback* que lhes permita o pleno desenvolvimento enquanto profissionais.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENETTI, Kelly Cristina; GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; MELO, Pedro Antônio de; PARRINO, Maria del Carmen. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, v.9, n.19, p.179-198, set./dez. 2007.
- BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.
- DUTRA, Ademar. **Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional**: Incorporando a Dimensão Integrativa à Moda Construtivista-Sistêmico-Sinérgica. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SANTOS, Wagner Soares Fernandes. Avaliação de Desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- SHIGUNOV NETO, Alexandre; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**. Campo Largo, v.1, n.1, p. 1-24, mai. 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.