

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO.

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO DE PESSOAS

O OLHAR DO COLABORADOR ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNIJUÍ/RS

Pós-graduanda: Raquel Cristiane Feistel Pinto¹

Prof^a. Orientadora: Maira Fátima Pizolotto²

Resumo

Não há dúvidas acerca da importância da efetividade da Avaliação de Desempenho em qualquer organização, principalmente, quando se refere a organizações grandes e complexas, como é caso estudado na presente pesquisa. Este artigo teve como proposta analisar a avaliação de desempenho desenvolvida na UNIJUÍ e conhecer a percepção dos técnicos administrativos e gestores acerca deste processo. Metodologicamente a pesquisa configura-se como de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, de acordo com os objetivos exploratórios e descritivos, e por fim, de acordo com os procedimentos técnicos como: bibliográfica, documental, de campo e de levantamento. Concluiu-se que a avaliação de desempenho na UNIJUÍ está consolidada uma vez que ocorre há alguns anos e os seus colaboradores entendem como importante e necessária, havendo comprometimento de todos os envolvidos neste processo. Contudo para ser um processo de avaliação que deve ser orientado pela preparação, envolvimento e comprometimento dos avaliadores e avaliados, primando pela clareza, transparência, imparcialidade e profissionalismo, é imprescindível, melhorar algumas práticas de gestão, a análise e encaminhamentos a partir dos resultados. Além disso, é necessário rever o instrumento aplicado e sua forma de avaliação no que se refere aos quesitos (acompanhamento, desempenhando, aperfeiçoando e empreendendo), bem como, melhorar a forma de apresentação dos objetivos desta avaliação por parte do Setor de Recursos Humanos. Por fim, conclui-se que a Avaliação de Desempenho na UNIJUÍ está consolidada, no entanto, mesmo com o reconhecimento das pessoas envolvidas, há muitas fragilidades no processo, as quais devem ser trabalhadas para não ocasionar a descredibilidade de todo o processo, em um futuro próximo.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho; UNIJUÍ.

¹ Graduada em Direito pela UNIJUÍ. Secretária Executiva do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIJUÍ.

² Graduada em Ciências Contábeis pela UNIJUÍ e Administração pela URI; Mestra em Administração de Recursos Humanos e Organizações pelo PPGA/UFRGS. Professora do quadro de carreira da UNIJUÍ e Coordenadora do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas.

Abstract

There is no doubt about the importance of the effectiveness of Performance Appraisal in any organization, especially when it comes to large and complex organizations, as is the case studied in this research. This article was proposed to analyze the performance assessment developed in UNIJUÍ and know the perception of administrative and technical managers about this process. Methodological research appears as the applied nature, qualitative approach, according to exploratory and descriptive goals, and finally, according to the technical procedures such as bibliographies, document, and field survey. It was concluded that the performance evaluation in UNIJUÍ is consolidated once it occurs a few years ago and their employees understand how important and necessary, with commitment from all involved in this process. However to be an evaluation process that should be guided by preparation, involvement and commitment of evaluators and evaluated, striving for clarity, transparency, impartiality and professionalism is essential, improve some management practices, analysis and referrals from the results. Moreover, it is necessary to review the instrument and its applied form of assessment with regard to the questions (monitoring, performing, perfecting and undertaking), as well as improving the presentation of the objectives of this evaluation by the Department of Human Resources. Finally, it is concluded that the Performance Evaluation in UNIJUÍ is consolidated, however, even with the recognition of the people involved, there are many weaknesses in the process, which should not be worked to bring about descredibilidade the whole process in one near future.

Key-words: People Management; Performance Evaluation; UNIJUÍ.

Introdução

Uma das principais estratégias para as organizações alcançarem os seus objetivos, metas e, principalmente, manterem-se na disputa de mercado é investir na Gestão de Pessoas.

Segundo Dutra (2002), é previsível que as empresas aprenderão com seus erros e estarão genuinamente preocupadas com o desenvolvimento das pessoas e, nesse momento, as empresas com experiências bem-sucedidas e levadas a sério serão paradigmáticas para todo o mercado. Essas empresas terão clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios.

O processo de gestão de pessoas foi sendo modificado e melhorado, na medida em que se passou a avaliar, reavaliar e criar inovações para incentivar e estimular a relação interna entre as pessoas dentro das empresas. Para tanto, foi necessário desconstruir paradigmas e culturas organizacionais a fim de que novos conceitos sobre a gestão de pessoas fosse aos poucos, sendo melhorados.

Neste sentido, diversas ações estratégicas começaram a ser desenvolvidas visando estimular o colaborador a ponto de sentir-se responsável pelas suas ações dentro da organização e a partir de então, desempenhar com excelência o seu papel. Ao mesmo tempo,

foi necessário construir mecanismos de gestão que reconhecesse à atuação do colaborador, tornando-se assim, uma relação de troca de esforços de ambas as partes para manutenção dessa relação.

Uma metodologia aplicada na Gestão de Pessoas é a avaliação de desempenho, que nada mais é, do que a aplicação de um instrumento avaliativo do desempenho dos colaboradores nas suas atividades/funções, objetivando proporcionar momentos de discussão, análise, planejamento e metas a serem alcançadas.

Portanto, este artigo tem como proposta analisar a avaliação de desempenho desenvolvida na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ e conhecer a percepção dos técnicos administrativos e gestores acerca deste processo, que de acordo com art. 4º da Resolução do Conselho Diretor da FIDENE³ nº 04/2008, o processo de avaliação deve orienta-se pela preparação, envolvimento e comprometimento dos avaliadores e avaliados e deve primar pela clareza, transparência, imparcialidade e profissionalismo.

2 Referencial Teórico

2.1 Avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual

De acordo com Chiavenato (2001), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, ou seja, a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. Já para Dessler (2005), a Avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho e, ainda, Marras (2005), define avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).

Na verdade o ato de avaliar não é uma inovação, pois faz parte do ser humano. Sempre estamos avaliando e sendo avaliados, em qualquer situação. Ocorre que numa organização é pertinente que uma avaliação produza algum resultado/retorno para o avaliado e o avaliador.

³ Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (FIDENE), mantenedora da UNIJUÍ.

Para Bergamini e Beraldo (1988) o trabalho na organização resulta da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno. Além disso, é preciso saber se o produto dessa relação custo x benefício, para a organização e para o indivíduo, é satisfatório, o que só é possível, mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto, organização e indivíduo, estão obtendo de gratificação.

Para tanto, é necessário que a avaliação siga critérios pré-estabelecidos pela organização e que este seja o mais imparcial possível, pois a maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de avaliação de desempenho está na competência dos avaliadores, pois não é possível imaginar uma avaliação de desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido convenientemente preparado para tal. Isto porque o ato de julgar o empregado é a fase mais difícil de todo o processo (LUCENA, 1977).

Por isso, antes da realização de uma avaliação de desempenho é imprescindível a ampla divulgação do instrumento a ser aplicado e o esclarecimento claro sobre o processo de avaliação, os objetivos e suas possíveis repercussões.

Segundo Chiavenato (2001), a avaliação quando bem planejada, coordenada e desenvolvida, traz benefícios a curto, médio e longos prazos, tanto para os gestores, quanto para colaboradores e para a organização.

Portanto, tal procedimento, facilita a adesão dos funcionários e gestores garantindo uma melhor eficácia dos resultados.

2.2 A importância da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um mecanismo multifuncional, porque possibilita a realização de diversas atividades fins no âmbito da Gestão de Pessoas, como controle, pesquisa, aprimoramento, gratificações/premiações e evolução.

De acordo com os autores Dessler (2005) e Marras (2005), pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um mecanismo de: a) Controle - principalmente em organizações complexas, com muitos colaboradores e gestores, pois é possível identificar e controlar a partir da habitualidade da avaliação o perfil do avaliado. b) Pesquisa - pois permite realizar pesquisas traçando o perfil dos colaboradores e das necessidades e encaminhamentos. c) Aprimoramento - através dos apontamentos da avaliação é possível elaborar mecanismos de aprimoramentos e capacitação dos colaboradores para sanar as dificuldades e pontos negativos apresentados. d) Gratificação/Premiação - é o mecanismo que possibilita a troca da relação pelo esforço despendido por parte do colaborador e, por fim, e) Evolução - através dos

feedbacks, realizados constantemente, é possível avaliar os potenciais e as fragilidades, possibilitando um planejamento futuro para obtenção de melhores resultados.

Para Dessler (2005), os chefes avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais. Primeiro, a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planejamento da carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas.

Portanto, a avaliação produz resultados positivos quando bem aplicada, possibilitando o crescimento do funcionário e da empresa.

Segundo Marras (2005) das diversas utilidades do instrumento de avaliação de desempenho, as mais utilizadas são a identificação dos empregados que necessitam de aperfeiçoamento, a definição do grau de contribuição (individual e grupal) nos resultados da empresa, a descoberta de novos talentos na organização, facilitar o autodesenvolvimento dos empregados, fornecer *feedbacks* aos empregados e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Percebe-se que os colaboradores de uma organização são, na verdade, os parceiros estratégicos, para a obtenção de melhores resultados. Portanto, tornou-se indispensável à realização da avaliação de desempenho, que permite aos gestores detectar os aspectos positivos e negativos e, deste modo, planejar estratégias organizacionais e estruturais para aproximar as pessoas, possibilitar o crescimento profissional e, conseqüentemente, trazer os melhores resultados para a empresa.

2.3 Como realizar a avaliação de desempenho

Vários métodos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos nas últimas décadas, no entanto, a opção/escolha pelo método de avaliação depende muito do contexto e do modelo de gestão nas organizações.

Os modelos mais utilizados segundo diversos autores são: Escolha forçada, Pesquisa de Campo e Escala Gráfica.

Lucena (1977) definiu esses modelos da seguinte forma: a) Escolha forçada, que consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação as tarefas que lhe foram atribuídas. Deste modo, as frases estão agrupadas em blocos e possuem diferentes valores

discriminativos. O avaliador deverá indicar, em cada bloco, quais as frases que melhor definem ou que mais se aplicam ao desempenho do empregado. b) Pesquisa de Campo, que visa a avaliar o desempenho dos empregados, através de entrevista com o chefe imediato, onde se procurará medir a eficácia do homem de forma mais objetiva, procurando-se as causas, os motivos, enfim, os “porquês” do desempenho do empregado, justificando-os através de análises fatuais. Não se trata apenas de diagnosticar o desempenho, mas principalmente, planejar, com o supervisor, o desenvolvimento do empregado na função e na empresa. c) Escala gráfica, cujo formulário compreende uma sequência de fatores ou qualidades que se quer medir no desempenho dos empregados, os quais são definidos quanto ao que se pretende avaliar, seguidos de uma série de pequenas descrições literárias, que dimensionam uma graduação de desempenho, desde o mais eficiente até o insatisfatório. Tais descrições pretendem permitir converter o juízo ou opinião subjetiva, que se tem de uma pessoa a respeito de uma qualidade ou atributo, em um juízo ou opinião concreta, expressa, numericamente, por uma escala de pontuação. Há dois tipos de escala gráfica: a contínua e a descontínua. A diferença consiste no processo de marcação da avaliação. Enquanto que, na escala descontínua, a posição das marcações está fixada e o avaliador terá que escolher um dos “quadrinhos” preestabelecidos, na escala contínua o critério de avaliação consiste em marcar, dentro de uma escala onde há apenas os pontos extremos – máximo e mínimo – o ponto que corresponda ao desempenho do empregado.

Independente da metodologia a ser adotada pela organização é necessário realizar atividades preliminares à consolidação da avaliação de desempenho, como a definição clara dos objetivos, metas e resultados a serem alcançados com o instrumento.

Segundo Dessler (2005), uma avaliação geralmente culmina em uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho. Essas entrevistas podem ser incômodas porque poucas pessoas gostam de receber – ou dar – feedback negativo. A preparação adequada e a implementação efetiva são, portanto, essenciais.

Além disso, é indispensável apresentar o instrumento de forma didática para que avaliadores e avaliados compreendam o instrumento, bem como, os motivos justificadores da avaliação, demonstrando a importância da consolidação do mesmo para a organização e colaboradores.

A autora Lucena (1977) faz uma ressalva, quando diz que a avaliação de desempenho não pode ser abordada ou tratada como atividade isolada, desvinculada de toda a gama de situações e variáveis, que envolvem a eficácia do homem no trabalho, tais como: o potencial

dos empregados, a otimização do seu rendimento, nível de escolaridade, experiência, treinamento, formação profissional, adaptação ao trabalho, análise de trabalho, idade, tempo de casa e outras situações peculiares da organização, valores e padrões característicos, procedimentos administrativos e organizacionais, relações humanas, condições de trabalho, política de pessoal, tipos de supervisão, salário, comunicação, etc. têm seu peso de influência e satisfação no trabalho. As duas variáveis – o empregado e a empresa – devem ser consideradas simultaneamente, seja qual for a abordagem de uma situação empresarial e, especialmente no caso da análise da produtividade do homem.

Sendo assim, a aplicação do instrumento da avaliação de desempenho é apenas uma continuidade do processo de avaliação como um todo, que implica outros fatores externos e internos.

2.3 Resultados da avaliação de desempenho na prática

O resultado da avaliação é obtido a partir do conjunto de trabalhos que as pessoas se propõem a realizar, em uma relação de troca, o que lhes possibilita atingir seus propósitos individuais.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), a responsabilidade pela avaliação é de todos envolvidos na organização e todos são avaliadores e avaliados.

É importante que os sujeitos avaliados e avaliadores tenham clareza das atividades exercidas em cada função, para que não seja cobrado além ou aquém do que realmente é necessário. Por isso, a importância das organizações terem definido e detalhado um mapeamento de cargos, funções e atividades.

A avaliação de desempenho, por se tratar um processo avaliativo, pode trazer implicações tanto positivas quanto negativas, dependendo do modo como é realizada.

Para Marras (2005) a avaliação humana apresenta “vícios de julgamento” em função da subjetividade e, ainda, aponta os principais problemas de um sistema de avaliação, que pode ser através de atitudes conscientes ou inconscientes.

Segundo o autor, nas atitudes conscientes, os efeitos vistos com mais frequência são: o efeito *halo*, quando durante a avaliação o avaliador leva em consideração alguma característica marcante do avaliado que o impede de julgar com neutralidade e clareza e o efeito tendência central, quando o avaliador opta por avaliar de forma mais positiva do que seria na realidade, para não criar uma situação desgostosa e ter que explicar sua decisão.

Já nas atitudes inconscientes, os efeitos negativos são: o julgamento sob a impressão de uma qualidade, avaliar com base em acontecimentos recentes, avaliar considerando

características pessoais que ocorram fora do ambiente de trabalho, supervalorizar as qualidades e potenciais.

Por mais que o instrumento de avaliação seja fechado não existem garantias de que não possa ser falho, pois é respondido por seres humanos e, conseqüentemente, levando-se em conta a subjetividade dos sujeitos.

Para Dutra (2002) o desempenho das pessoas é dividido em três dimensões (desenvolvimento, esforço e comportamento) as quais devem ser tratadas de forma diferente. Segundo o autor, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando ênfase ao esforço e comportamento, quando na verdade deveriam estimular o desenvolvimento.

Importante ressaltar, que estimular o desenvolvimento significa incentivar o aprimoramento e qualificação constante do funcionário, pois o custo e benefício é para ambas as partes.

Também, para (Dessler, 2005, p.181)

“Poucas tarefas de um gerente são tão perigosas quanto a avaliação de desempenho dos funcionários. Os funcionários em geral tendem a ser muito otimistas sobre a sua avaliação e também sabem que seu crescimento, progresso na carreira e paz de espírito irá depender dela. Isso, por si só, dificulta a avaliação de desempenho.”

Implica dizer, que a relação entre avaliado e avaliador pode se fragilizar a partir dos resultados da avaliação, uma vez que o ser humano é melindroso e, na maior parte dos casos, não sabe separar o lado pessoal do lado profissional.

Ainda, Bergamini e Beraldo (1988), descrevem alguns tabus que geralmente aparecem no processo da avaliação de desempenho, como:

- ✓ A emissão de julgamento que deve ser explicitado e por isso torna-se temida, pois existe a possibilidade de julgamento impróprio, inadequado ou injusto;
- ✓ A avaliação possui escalas de valores e as pessoas questionam a validade do julgamento comparando-se ao desempenho dos demais colegas;
- ✓ Sentir-se despreparado para emitir um julgamento preciso, objetivo e verdadeiro sobre os outros, tendo a percepção de que deveria ser realizado por um psicólogo e, por isso, bloqueando-se.

Percebe-se que a avaliação pode trazer significativos benefícios para ambos os lados, mas que alguns preconceitos se não forem eliminados podem trazer sérios riscos ao processo.

Portanto, Bergamini e Beraldo (1988), esclarecem que em consequência desses tabus e até mesmo como sintomas de sua existência nas organizações, algumas reações típicas quanto

à avaliação se manifestam. De um lado são as queixas por parte daqueles que gerenciam o processo e de outro se têm os pontos que se constituem em alvo de investimento, para garantir o sucesso do sistema na empresa.

Sendo assim, é imprescindível avaliar e reavaliar constantemente o instrumento, o processo e os resultados da avaliação de desempenho, para aprimorar e desta forma fazer com que os objetivos propostos pela empresa, a partir da consolidação da avaliação sejam alcançados e não se percam no caminho.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa foi classificada de acordo com Gil (1999), quanto a natureza, quanto a abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que demonstrou possíveis problemas ou não e a partir da análise foi possível discutir melhorias no desenvolvimento do processo da avaliação de desempenho pela Instituição.

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois existe vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, sendo então, analisados os resultados qualitativamente a luz do referencial teórico construído.

Quanto aos objetivos à pesquisa foi exploratória, descritiva. A pesquisa possibilitou o conhecimento da percepção dos técnicos administrativos e de apoio e gestores sobre a Avaliação de Desempenho, direcionando a análise das principais fragilidades e, também, dos aspectos positivos.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica, documental, de campo e de levantamento. Tal pesquisa foi realizada a partir das orientações e análises já realizada pelos autores citados na metodologia no projeto e foi coletada nos departamentos e setores de apoio do Câmpus Ijuí, com análise dos dados apontados e a descrição dos resultados.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

O universo da presente pesquisa foi a UNIJUÍ e o universo amostral foram os seguintes setores do Câmpus Ijuí: cinco departamentos (DACEC, DECEENG, DHE, DCJS e DEAG) e os setores de apoio: Biblioteca, Secretaria Acadêmica e Logística e Patrimônio.

De um total de 120 questionários encaminhados, obteve-se o retorno de 62 questionários, ou seja, 51,66% de retorno.

Constituiu a população deste estudo os técnicos administrativos e de apoio e os gestores da UNIJUÍ, do Câmpus Ijuí, com a participação de 9 gestores, equivalente a 14,52% dos entrevistados e 53 técnicos administrativos e de apoio, ou seja, 85,48% dos entrevistados.

Dos 53 técnicos administrativos e de apoio, a metade são colaboradores de setores de apoio e a outra metade colaboradores de departamentos. A maioria, 67% são do sexo feminino. A metade possui escolaridade de ensino superior completo.

Dos nove gestores que responderam a pesquisa, pouco mais da metade atua em departamentos. A maioria é do sexo masculino. No quesito escolaridade, nem todos responderam, no entanto, dos que responderam todos tem formação superior.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

A pesquisa de campo foi realizada no mês de dezembro de 2013, sendo entregue em material impresso um questionário específico aos técnicos administrativos e outro específico aos gestores, conforme apêndice A e B. Cada setor/departamento recebeu dois envelopes, sendo um para o gestor e outro para os técnicos administrativos, com o prazo de uma semana para devolução dos envelopes com os questionários. Primeiro foi tabulada a respostas dos técnicos administrativos e de apoio e, posteriormente, a dos gestores. Em seguida, as respostas foram cruzadas para analisar se há consenso no entendimento acerca da avaliação de desempenho.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da UNIJUÍ

Em 1950, a Ordem dos Frades Franciscanos (Capuchinos) do Rio Grande do Sul e a comunidade de Ijuí e região, iniciaram uma mobilização para implementar o ensino superior, resultando em 1956 a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI).

O patrimônio da FAFI passou para a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (FIDENE), hoje a mantenedora da UNIJUÍ.

A FAFI passou a ser Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ em 1993.

Hoje, possui uma estrutura regional com os Câmpus Ijuí, Panambi, Santa Rosa e Três Passos, Núcleo Universitário de Tenente Portela, além das unidades e polos de atendimento de Educação à Distância.

Com uma estrutura complexa, atende mais de 10mil alunos, da graduação (presencial e a distância), pós-graduação *Lato e Stricto Sensu*.

Atualmente, a UNIJUÍ possui 558 técnicos administrativos e de apoio, destes 471 no Câmpus Ijuí, além de 391 professores. Para atender as demandas, a Universidade tem uma logística dividida em setores de apoio e departamentos.

4.2 Entendendo o processo de Avaliação de Desempenho da UNIJUÍ

Em 2008 foi instituído o processo de avaliação de desempenho do pessoal técnico administrativo e de apoio da Fidene, conforme Resolução do Conselho Diretor da Fidene nº 02/2008 e regulamentada pela Resolução nº 04/2008 do mesmo Conselho.

A avaliação ocorre a cada ano e procura nortear a trajetória funcional de cada técnico administrativo e de apoio, com base no instrumento denominado Mapa de Desenvolvimento de Competências, comparando a descrição das responsabilidades e competências técnicas e comportamentais com o nível de prontidão demonstrado pelo técnico administrativo e de apoio.

O nível de prontidão irá expressar o resultado da avaliação no que tange a qualificação, desempenho, produtividade, desenvolvimento profissional e comprometimento no Mapa de Desenvolvimento de Competências, conforme abaixo, apresentado aos avaliadores e avaliados pelo Recursos Humanos.

	ACOMPANHAMENTO	DESEMPENHANDO	APERFEIÇOANDO	EMPREENDENDO
RESPONSABILIDADE	Momento de aprendizagem, necessitando de acompanhamento, mas consegue solucionar questões básicas.	Realiza nos padrões estabelecidos, primando pela eficiência e eficácia.	Propõe e implementa melhorias nos processos existentes.	Cria novos projetos ou novas formas de execução do trabalho com vistas a potencializar os resultados
COMP. TÉCNICA	Possui o conhecimento básico para a função e está na fase de adaptação do conhecimento à cultura organizacional, no entanto, precisa de acompanhamento.	Possui e aplica o conhecimento para o exercício adequado da função.	Adquire novos conhecimentos e aplica no exercício da função. É educador. Capacita e desenvolve outras pessoas em sua equipe de trabalho.	xxxxxxxxxxxxxxxxxx

COMP. COMPORTA- MENTAL	Tem potencial e esta em fase de desenvolvimento da habilidade ou atitude.	Possui e aplica no dia a dia as habilidades e atitudes conforme os padrões da organização.	XX
---------------------------------------	---	--	--

A avaliação ocorre em etapas, sendo realizada primeiro pelo gestor imediato, depois a auto avaliação do técnico administrativo e de apoio e, por fim, ela é consolidada a partir dos resultados dialogados pelo avaliado e avaliador (gestor).

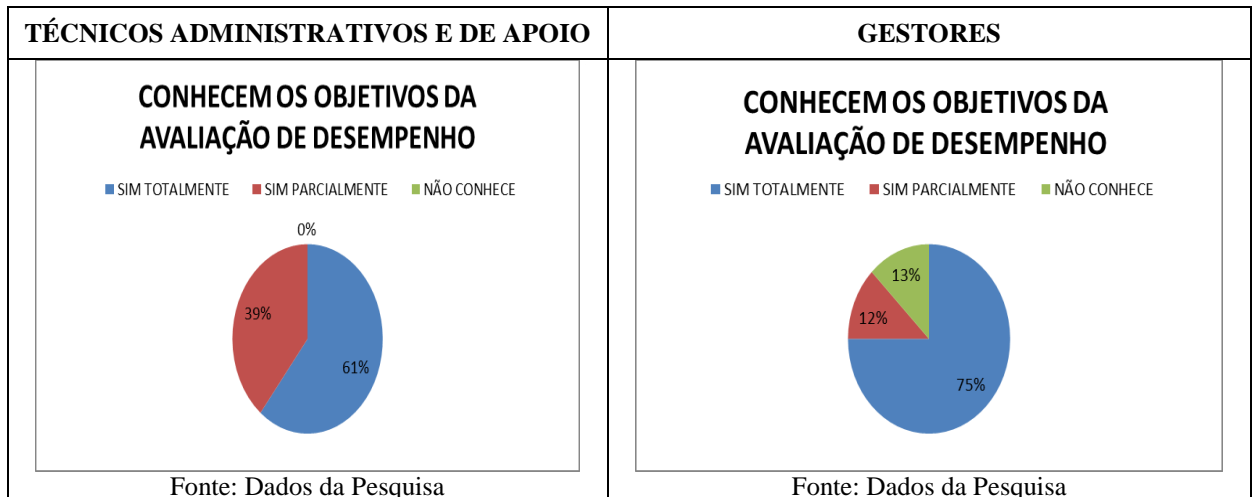
O resultado da avaliação de desempenho irá informar qual o nível de prontidão em desenvolvimento do técnico administrativo e este receberá ou não a premiação que poderá ser o acréscimo de até 60% do piso salarial da respectiva função no mês subsequente a avaliação, o qual não se incorpora ao salário, conforme demonstrado no quadro abaixo:

NÍVEIS DE PRONTIDÃO	
EM ACOMPANHAMENTO De 0 a 55 pontos	Não tem premiação
DESEMPENHANDO De 55,01 a 65 pontos De 65,01 a 75 pontos De 75,01 a 80 pontos	11% 13% 15%
APERFEIÇOANDO De 80,01 a 90,0 pontos	30%
EMPREENDENDO De 90,01 a 100 pontos	60%

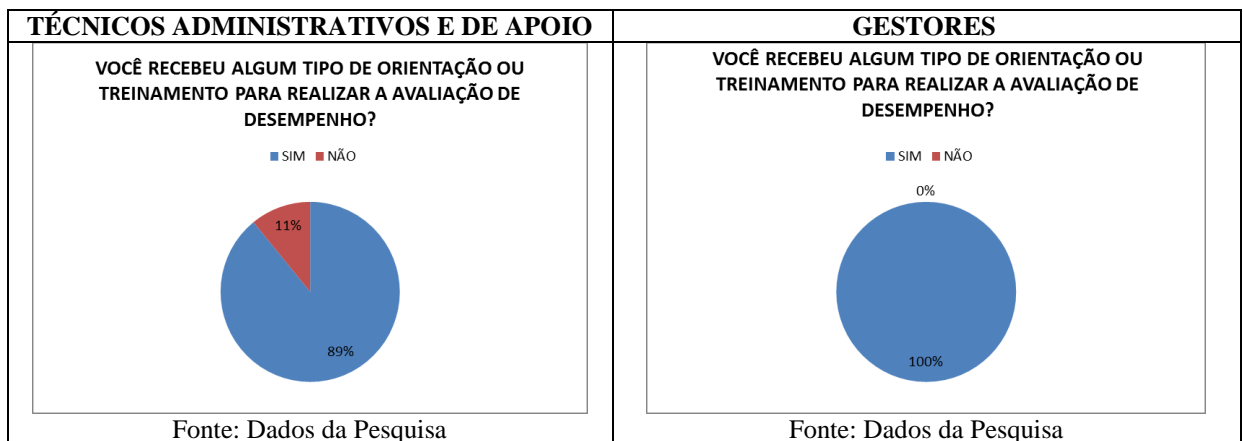
De acordo com a Resolução nº 04/2008, do Conselho Diretor da Fidene, o processo de avaliação orienta-se pela preparação, envolvimento e comprometimento dos avaliadores e avaliados e deve primar pela clareza, transparência, imparcialidade e profissionalismo.

4.3 A percepção dos sujeitos sobre a avaliação de desempenho na UNIJUÍ

Conforme a pesquisa, a maioria dos técnicos administrativos e de apoio e os gestores afirmam conhecer os objetivos da avaliação de desempenho de forma total ou parcial. Somente 13% dos gestores, ou seja, 1 gestor afirmou não conhecer os objetivos da avaliação.



Além disso, todos os gestores e a maioria (89%) dos técnicos administrativos e de apoio receberam algum tipo de treinamento sobre a avaliação de desempenho, sendo sempre apresentado por alguém ligado ao Setor de Recursos Humanos da Instituição.



Isto demonstra que há uma preocupação da Instituição para que todos conheçam a avaliação de desempenho e o instrumento de avaliação para consolidação da mesma.

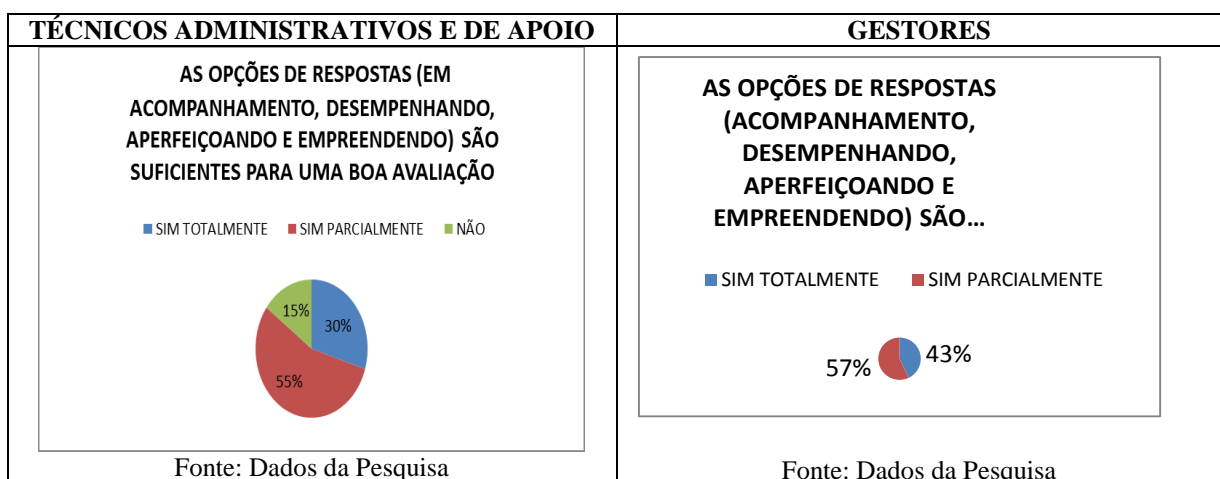
A avaliação de desempenho, na visão dos técnicos administrativos e de apoio, tem como premissa verificar e controlar o desempenho dos colaboradores com o objetivo de qualificar as atividades e capacitar os indivíduos. Importante ressaltar, que apenas um entrevistado comentou sobre a premiação do funcionário com base no bom desempenho, os demais, sempre manifestam possibilidades e incentivos para qualificação profissional.

Já para os gestores, a avaliação de desempenho permeia como oportunidade para realizar o *feedback*, muitas vezes não realizado em outros momentos do ano. Durante este período, é o momento para refletir sobre o trabalho realizado, diagnosticar pontos positivos e negativos e planejar visando a excelência nos serviços prestados.

De acordo com os entrevistados (90%) confirmaram que o gestor, em algum momento, conversou sobre importância da avaliação de desempenho na Instituição. Ainda, somente dois técnicos administrativos e de apoio informaram não terem sido avaliados, pois foram contratados a menos de um ano. Isto demonstra que a avaliação é um processo contínuo na Instituição.

Constatou-se, também, o reconhecimento da importância da avaliação de desempenho, pois a maioria respondeu como necessário e pertinente a realização da avaliação de desempenho na Instituição. Isto vai ao encontro do que Bergamini e Beraldo (1988), quando afirmam que a responsabilidade pela avaliação é de todos envolvidos na organização.

Na análise do instrumento de avaliação, a maioria considera-o claro e objetivo, no entanto, quase todos apontam necessidades de adequações para melhor compreensão sobre as Responsabilidades, Competências Técnicas e Comportamentais. Além disso, a maioria considerou as opções de respostas (acompanhamento, desempenhando, aperfeiçoando e empreendendo) como parcialmente suficientes para realizar uma boa avaliação.



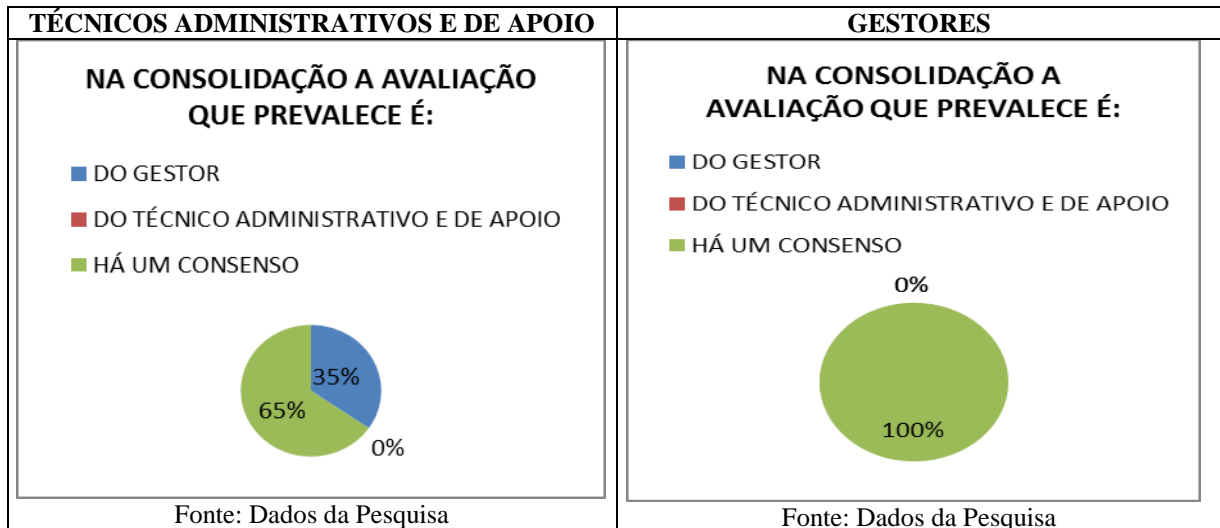
De acordo com a pesquisa, há uma tendência em que todos querem ser avaliados como aperfeiçoando ou empreendendo (pontuação máxima de desempenho), ao encontro do que o autor Dessler (2005) já mencionava, em que os funcionários, em geral, tendem a ser muito otimistas sobre a sua avaliação e também sabem que seu crescimento, progresso na carreira e paz de espírito irá depender dela. Isso, por si só, dificulta a avaliação de desempenho.

A comparação entre os demais colegas também é uma constante por parte do avaliado e, por isso, quando alguém é avaliado para mais ocorre um descrédito da avaliação. Além disso, percebe-se que existem alguns tabus sobre a avaliação de desempenho, conforme mencionado Bergamini e Beraldo (1988).

Pela subjetividade do ser humano, algumas avaliações podem ser realizadas para mais

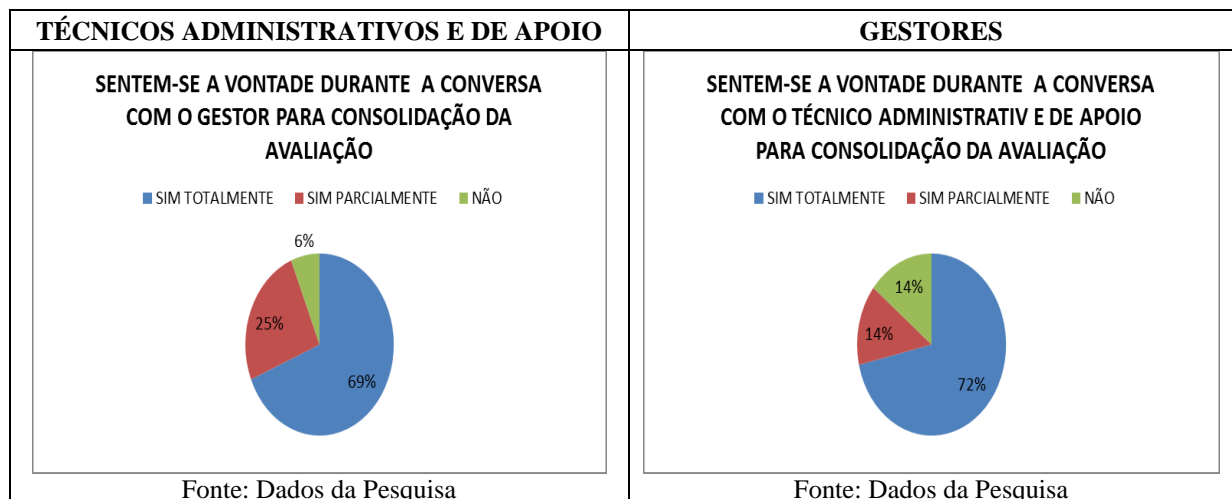
ou para menos por ambas as partes. Além disso, não há como prever os “vícios de julgamento”, conforme menciona Marras (2005).

Após a avaliação do gestor e do técnico administrativos e de apoio ocorre o período de consolidação da avaliação. Neste momento, as respostas são analisadas e as divergências devem ser discutidas pelo avaliador e avaliado. Para os avaliadores, na sua totalidade, há um consenso na resposta definitiva, o que é confirmado por 65% dos avaliados.



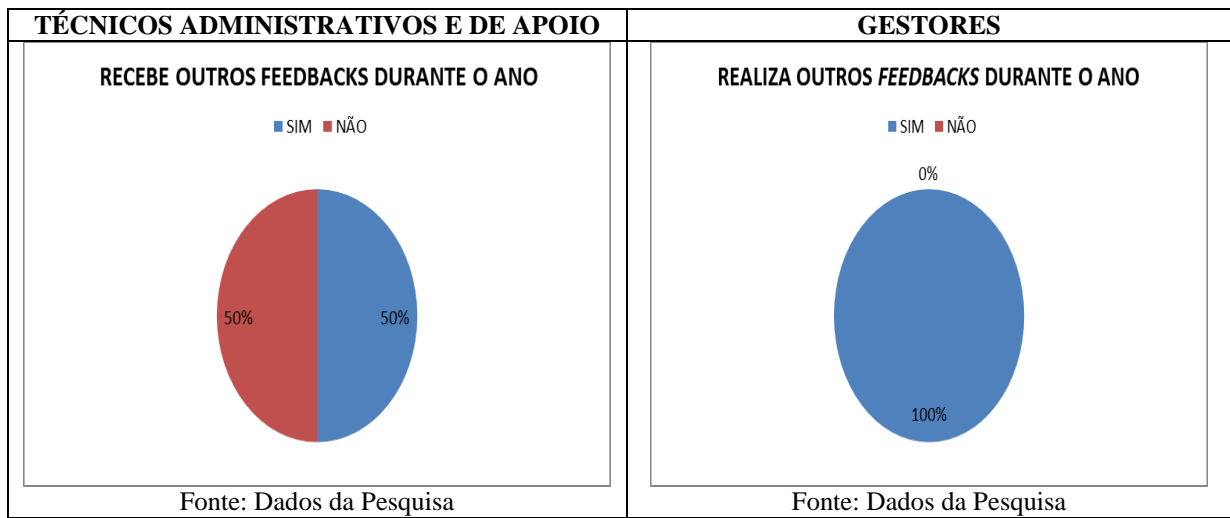
Neste ponto, em questão, a de se concordar que por ser um processo de avaliação, de regra, os avaliados tendem a se avaliar para mais e que, muitas vezes, nem sempre haverá um consenso.

Além disso, as divergências na avaliação e a realização da conversa entre avaliador e avaliado gera um desconforto para ambas as partes, o que é natural, uma vez que estamos falando de/com sujeitos. Além disso, conforme Lucena (1977) nos aponta o ato de julgar o empregado é a fase mais difícil de todo o processo.



É importante ressaltar que a avaliação de desempenho não deve ocorrer em um único momento e que a realização de outros *feedbacks* deve ser uma constante. Porém, ao que tudo indica, alguns avaliadores utilizam o período da avaliação de desempenho para realizar o único *feedback* no ano.

Quando questionados sobre a realização de outros *feedbacks* durante o ano, a totalidade dos gestores respondeu que realiza outros *feedbacks*, o que foi confirmado, somente pela metade dos técnicos administrativos e de apoio.



Possivelmente, a ausência de outros momentos de *feedback*, gera um desconforto maior do que o necessário durante a consolidação da avaliação de desempenho.

Ainda, foram indicados como aspectos negativos, pelos técnicos administrativos e de apoio: falta de padronização na avaliação, em que cada gestor avalia da sua forma (constatado pelos avaliados quando comparam a avaliação de outros setores); falta de treinamento e conhecimento do gestor para avaliar (tanto do instrumento quanto do trabalho do técnico administrativo e de apoio); chefes que pessoalizam no momento de avaliar; requisitos de pontuação que não podem ser alcançados dependendo da atividade/função (empreendendo); a avaliação ocorre em um único momento do ano e deveria ser fragmentada durante o ano.

Em uma análise geral, as reclamações realizadas pelos técnicos administrativos e de apoio restringem-se a imparcialidade dos avaliadores e quanto aos encaminhamentos dados ou não, após a avaliação.

Percebe-se a necessidade de reconhecimento do trabalho prestado, bem como, de incentivo em capacitações e qualificações dos sujeitos avaliados. Ressalta-se que mesmo em questões abertas, somente em um momento foi mencionado a premiação, sendo sugerido desatrelar a mesma da avaliação de desempenho.

Por parte dos gestores, evidenciou-se a falta de oportunizar outros momentos com a equipe, para refletir/discutir sobre o processo de trabalho, o que pode é um dos fatores de insatisfações por parte dos técnicos administrativos e de apoio, bem como, desconfortos gerados no momento da avaliação de desempenho.

Conclusão

Não há dúvidas acerca da importância da efetividade da avaliação de desempenho em qualquer organização, principalmente, quando nos referimos a organizações grandes e complexas, como é caso estudado na presente pesquisa.

A avaliação de desempenho na UNIJUÍ está consolidada uma vez que ocorre há alguns anos e os seus colaboradores entendem como importante e necessária.

Há comprometimento de todos os envolvidos no processo da avaliação de desempenho, no entanto, para que se cumpra o proposto no art. 4º da Resolução do Conselho Diretor da FIDENE nº 04/2008, que diz que *o processo de avaliação orienta-se pela preparação, envolvimento e comprometimento dos avaliadores e avaliados e deve primar pela clareza, transparência, imparcialidade e profissionalismo*, é imprescindível, melhorar algumas práticas de gestão, principalmente, no que se refere a realização de outros *feedbacks* durante o ano.

É evidente que a forma de avaliar não é única, uma vez que se está lidando com pessoas e não é possível controlar a subjetividade dos sujeitos. No entanto, é imperativo que o diálogo acerca do instrumento de avaliação de desempenho e dos seus objetivos sejam constantes na Instituição, pois quanto menos dúvidas melhor será o processo.

Além disso, é importante uma análise sobre quem deve avaliar nos Departamentos, uma vez que as chefias mudam a cada dois anos e muitas vezes não acompanham o trabalho dos seus técnicos administrativos e de apoio.

Também evidenciou-se, a necessidade de rever o instrumento aplicado e a sua forma de avaliação no que se refere aos quesitos (acompanhamento, desempenhando, aperfeiçoando e empreendendo), bem como, melhorar a forma de apresentação dos objetivos da avaliação por parte do Setor de Recursos Humanos.

Para além da prática dos *feedbacks* e da consolidação da avaliação do desempenho, é imprescindível que os dados apresentados pela avaliação, sejam melhor estudados/aproveitados, para a elaboração de estratégias que desenvolvam as pessoas dentro da Instituição, possibilitando assim o retorno positivo da avaliação para ambos os lados.

Por fim, conclui-se que a avaliação de desempenho na UNIJUÍ está consolidada, no entanto, mesmo com o reconhecimento das pessoas envolvidas, há muitas fragilidades no processo, as quais devem ser trabalhadas para não ocasionar a descredibilidade de todo o processo, em um futuro próximo.

Referências

- Berganini, Cecilia Whitaker; Beraldo, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1988.
- Chiavenato, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Dessler, Gary, Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Dutra, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gil, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Lucena, Maria Diva da S., Avaliação de desempenho; métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- Maia, Francisco de Assis, Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- Marras, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.
- Teixeira, Enise Barth; Zamberlan, Luciano e Rasia, Pedro Carlos. Pesquisa em Administração. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2009.
- Zangwill, Willard I. Sucesso com as pessoas: a teoria Z das relações humanas para o aproveitamento mutuo. Rio de Janeiro: Record, 1981.
- Sobre a UNIJUÍ. Disponível em <<http://www.unijui.edu.br/institucional/sobre-a-unijui>>. Acesso em 19 ago. 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Caro(a) Gestor(a),

Estou realizando um estudo como parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas, que tem como objetivo conhecer a percepção dos técnicos administrativos e gestores da UNIJUÍ acerca da avaliação de desempenho desenvolvida na UNIJUÍ.

Por isso, leia atentamente as questões abaixo e responda com sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Parte I: Perfil do entrevistado			
Idade:	Sexo:	Local de Atuação: () Departamento () Unidade de Apoio	
Escolaridade:	Formação:	Tempo no Cargo:	Tempo de UNIJUÍ:
Parte II: Questões			
1. Você conhece os objetivos da Avaliação de Desempenho desenvolvida na UNIJUÍ? () Sim Totalmente () Sim Parcialmente () Não Conhece			
2. Você recebeu algum tipo de orientação ou treinamento para realizar a Avaliação de Desempenho? () Sim () Não			
3. Se sua resposta foi Sim para a questão anterior, informe qual a área e qual o profissional que deu a orientação ou treinamento: _____			
4. Você acha necessário e pertinente a realização da Avaliação de Desempenho? () Sim Totalmente () Sim Parcialmente () Não			
5. Em sua opinião, para que serve uma Avaliação de Desempenho ?			
6. Enquanto gestor da sua unidade, você já conversou com os técnicos administrativos e de apoio sobre a importância da avaliação de desempenho? () Sim () Não			
7. Você já realizou alguma avaliação de desempenho dos técnicos administrativos e de apoio, sob sua responsabilidade? () Sim () Não			
8. O instrumento utilizado para a realização da Avaliação de Desempenho é claro e objetivo? () Sim () Não			
9. Em sua opinião, deveria ser modificado para melhor compreensão os itens: () Responsabilidades () Competências Técnicas () Competências Comportamentais () ou todos estão claros e objetivos			
10. As opções de respostas (em acompanhamento, desempenhando, aperfeiçoando e empreendendo) são suficientes para uma boa avaliação? () Sim Totalmente () Sim Parcialmente () Não			
11. Após a avaliação do gestor e do técnico administrativo e de apoio ocorre o período para consolidação da avaliação. As respostas são cruzadas e as divergências devem ser discutidas para gerar uma avaliação final. Nesta fase (da consolidação da avaliação), qual avaliação prevalece: () Do gestor () Do técnico administrativo e de apoio () Há um consenso			
12. Se sua resposta foi Há um consenso para a questão anterior, na sua percepção o consenso prevaleceu por: () Argumentos levantados () Por falta de argumentos () Por Pressão			
13. Durante a conversa com o técnico administrativo e de apoio para consolidação da avaliação, você sente-se a vontade:			

<input type="checkbox"/> Sim Totalmente <input type="checkbox"/> Sim Parcialmente <input type="checkbox"/> Não Justifique:
14. Você dá o <i>feedback</i> para o técnico administrativo e de apoio (um parecer sobre a realização do seu trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo)? <input type="checkbox"/> Sim Totalmente <input type="checkbox"/> Sim Parcialmente <input type="checkbox"/> Não
15. Como você sente-se ao dar o <i>feedback</i> ? <input type="checkbox"/> Confortável <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Desconfortável Quer comentar a respeito?
16. Você realiza outros <i>feedbacks</i> durante o ano? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
17. Caso queira, utilize este espaço para comentar sobre a avaliação de desempenho na UNIJUÍ.

APÊNDICE B

Caro(a) Colaborador(a),

Estou realizando um estudo como parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas, que tem como objetivo conhecer a percepção dos técnicos administrativos e gestores acerca da avaliação de desempenho desenvolvida na UNIJUÍ.

Por isso, leia atentamente as questões abaixo e responda com sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Parte I: Perfil do entrevistado			
Idade:	Sexo:	Local de Atuação: <input type="checkbox"/> Departamento <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	
Escolaridade:	Formação:	Tempo no Cargo:	Tempo de UNIJUÍ:
Parte II: Questões			
1. Você conhece os objetivos da Avaliação de Desempenho desenvolvida na UNIJUÍ? <input type="checkbox"/> Sim Totalmente <input type="checkbox"/> Sim Parcialmente <input type="checkbox"/> Não Conhece			
2. Você recebeu algum tipo de orientação ou treinamento para realizar a Avaliação de Desempenho? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
3. Se sua resposta foi Sim para a questão anterior, informe qual a área e qual o profissional que deu a orientação ou treinamento: _____			
4. Você acha necessário e pertinente a realização da Avaliação de Desempenho? <input type="checkbox"/> Sim Totalmente <input type="checkbox"/> Sim Parcialmente <input type="checkbox"/> Não			
5. Em sua opinião, para que serve uma Avaliação de Desempenho ?			
6. O gestor da sua unidade já conversou com você sobre a importância da avaliação de desempenho? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
7. Você já respondeu alguma avaliação de desempenho? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
8. O instrumento utilizado para a realização da Avaliação de Desempenho é claro e objetivo? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
9. Em sua opinião, deveria ser modificado para melhor compreensão os itens: <input type="checkbox"/> Responsabilidades <input type="checkbox"/> Competências Técnicas <input type="checkbox"/> Competências Comportamentais			

<input type="checkbox"/> ou todos estão claros e objetivos
10. As opções de respostas (em acompanhamento, desempenhando, aperfeiçoando e empreendendo) são suficientes para uma boa avaliação? <input type="checkbox"/> Sim Totalmente <input type="checkbox"/> Sim Parcialmente <input type="checkbox"/> Não
11. Após a avaliação do gestor e do técnico administrativo e de apoio ocorre o período para consolidação da avaliação. As respostas são cruzadas e as divergências devem ser discutidas para gerar uma avaliação final. Nesta fase (da consolidação da avaliação), qual avaliação prevalece: <input type="checkbox"/> Do Gestor <input type="checkbox"/> Do técnico administrativo e de apoio <input type="checkbox"/> Há um consenso
12. Se sua resposta foi <u>Há um consenso</u> para a questão anterior, na sua percepção o consenso prevaleceu por: <input type="checkbox"/> Argumentos levantados <input type="checkbox"/> Por falta de argumentos <input type="checkbox"/> Por Pressão
13. Durante a conversa com o gestor para consolidação da avaliação, você sente-se a vontade: <input type="checkbox"/> Sim Totalmente <input type="checkbox"/> Sim Parcialmente <input type="checkbox"/> Não Justifique:
14. Você recebe o <i>feedback</i> do gestor (um parecer sobre a realização do seu trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo)? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
15. Como você sente-se ao receber o <i>feedback</i> ? <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Normal Quer comentar a respeito?
16. Você recebe outros <i>feedbacks</i> durante o ano? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
17. Caso queira, utilize este espaço para comentar sobre a avaliação de desempenho na UNIJUÍ.