Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal: uma realidade a ser discutida na Universidade Federal do Pará

Leandro Calvoso Cavalcanti[[1]](#footnote-1)

**Resumo**

Atualmente o ambiente é destacado por sua competitividade, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos, a área de recursos humanos surge como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Levando-se em consideração o ambiente público, considerado por muitos, atrasado perante os avanços mundiais, observa-se que a área de Recursos Humanos é fator primordial para adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços. O presente trabalho visa a analisar os aspectos relacionados aos recursos humanos nas organizações de administração pública, no que tange especificamente a questão da Avaliação de Desempenho, considerando seus objetivos, parâmetros e importância, identificando as realidades e problemas associados à atual utilização da Avaliação de Desempenho na Universidade Federal do Pará. Tendo como uma das conclusões que a avaliação nesta instituição é inevitável para a sua gestão e desenvolvimento, porém é preciso um cuidado especial na condução desse processo.

**Palavra-chave**: Avaliação de desempenho. Sistema de avaliação. Competências. Processo.

**Introdução**

 A avaliação de desempenho em uma instituição pública universitária, além de cumprir os preceitos legais e regimentais, deve ter o compromisso de desenvolver a instituição e a promoção do Feedback pessoal e com a inovação das práticas acadêmica e administrativa.

 Com o rápido crescimento da Universidade Federal do Pará nos últimos anos é necessário que discuta sobre o papel social desta instituição. Dessa forma tornou urgente a criação de sistemas de controle e de acompanhamento qualitativo e quantitativo das atividades desenvolvidas, uma vez que somente o controle quantitativo feito até então pelas as unidades desta instituição não fornece insumos suficientes para avaliar se esta cumpre com o seu papel no contexto social.

 O objetivo da pesquisa a qual se refere este artigo foi o pesquisar sobre as experiências vividas por esta instituição sobre a avaliação de desempenho e os fatores a serem levados em consideração no desenvolvimento de um projeto deste tipo em uma instituição pública federal de ensino.

 O que motivou para a construção desta pesquisa é a necessidade dos serviços e servidores públicos serem avaliados com a finalidade da melhoria continua da instituição e dos seus servidores.

 O presente artigo, além desta introdução, discute aspectos teóricos da avaliação de desempenho, ilustra o que avaliação de desempenho e aplicação na área pública, descreve o método de pesquisa, discute os resultados e finaliza ressaltando as limitações da Investigação.

**METODOLOGIA**

Este trabalho baseou-se na analise de experiências realizadas na Universidade Federal do Pará.

Esta análise, cujo objetivo consiste em identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual de uma organização da Administração Pública Federal brasileira que já tem inserido em seu contexto a avaliação de desempenho, destacando os pontos principais deste processo.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

1. O que é Avaliação de Desempenho

A participação da Avaliação de Desempenho no ambiente organizacional, pode ser considerada como a função primordial pela qual a área de Recursos Humanos é responsável: a função de planejamento estratégico da organização. Assim, observamos que a tradicional responsabilidade dessa área, no sentido de controlar, registrar e fazer o pagamento, é deixada de lado, em prol de políticas desenvolvimentistas para os profissionais das organizações, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e desenvolvimento, entre outras.

 A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Andreassi (1994) dividiu os objetivos da avaliação em 5 áreas principais: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

 De acordo com a função de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências.

A função de aumentos salariais e promoção, por sua vez, diz respeito à capacidade que uma avaliação de desempenho tem de dar subsídios à política de promoção e salários. Ou seja, a avaliação pode ser utilizada a fim de gerar informações para discriminação do aumento salarial e promoção. No entanto, tal função pode gerar problemas à organização, visto que, na medida em que a avaliação fica intimamente ligada a essas duas funções, seus outros objetivos são deixados de lado. De acordo com Andreassi, “deve-se ter cuidado para que a avaliação não esteja intimamente atrelada às recompensas salariais, pois isso muitas vezes compromete a viabilidade do sistema”. Como será posteriormente verificada, tal atrelagem, instituída por lei, é, atualmente, a maior barreira enfrentada pela administração pública no que tange à correta utilização de avaliação de desempenho.

 A função de comunicação diz respeito à viabilidade que a avaliação oferece de comunicação entre o chefe e os funcionários, o que pode ser visto, como afirma King (1984), citado por Andreassi (1994), “como meio de se difundirem os objetivos globais da organização entre seus gerentes e funcionários, responsáveis pela consecução desses objetivos”.

 Já a função de Planejamento de Recursos Humanos leva em conta a capacidade da avaliação em fornecer subsídios para planejamento estratégico da área de Recursos Humanos. Ou seja, a avaliação de desempenho serve para permitir que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis. Em relação aos aspectos legais, na área pública, em geral, a avaliação de desempenho é exigida por lei, a fim de registro do desempenho dos funcionários, como no caso do Brasil, onde serve para cômputo de pontos para promoção salarial.

2. Avaliação de Desempenho na Área Pública

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

 Espera-se, assim, do funcionário da área pública, um direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar. Além disso, espera-se que, ao invés de apenas obedecer, o funcionário assuma responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização.

Levando-se em consideração a estabilidade do servidor público vigente na maioria dos países, temos que a gerência de Recursos Humanos deve voltar-se a ações capazes de readequar os funcionários às novas exigências. Assim, direcionam-se as burocráticas funções de pagamento, registro, pensão e aposentadoria para funções de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional.

No entanto, como afirma Grillo (1982), “será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações”. Nesse contexto, a Avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

A medida provisória n 431, convertida em lei n 11.784, de 22 de setembro de 2008, representa um novo paradigma para a avaliação de desempenho ao definir princípios e diretrizes gerais para o conjunto dos servidores da administração Pública Federal, aponta para a sua inserção no processo de planejamento dos órgãos ou entidade de lotação dos servidores, prevendo a pactuação de metas intermediárias e individuais, a publicização de metas e resultados e a participação dos usuários.

3. Bases da Avaliação de Desempenho

Os processos de mudanças estruturais que abalam a sociedade contemporânea têm provocado repercussões no modo de vida e no mundo do trabalho além de contribuir para o surgimento de novos arranjos organizacionais no setor público e privado.

Antes preocupadas apenas com a obtenção de resultados imediatos de seus produtos e serviços colocados à disposição do cliente ou usuário, as organizações atuais se vêem compelidas a adotar ações criativas e inovadoras que, além de atenderem às necessidades de seu público específico, assegurem qualidade, rapidez e credibilidade, mantendo-as competitivas no cenário contemporâneo.

Para inovar, no entanto, não é suficiente incorporar novas tecnologias no trabalho e racionalizar seus processos, visto que são as pessoas que impulsionam as mudanças organizacionais. Para inovar é preciso também que a organização crie instrumentos por meio dos quais seus processos sejam avaliados e aperfeiçoados. A avaliação de desempenho é um destes instrumentos de crescimento e aperfeiçoamento de processos organizacionais.

A avaliação de desempenho ocorre pelo menos em dois níveis: o institucional e o das pessoas. No nível institucional é preciso avaliar se a missão, a visão de futuro e as diretrizes políticas, econômicas, sociais e técnicas atendem aos anseios dos dirigentes e da sociedade para a qual presta serviços. No nível pessoal é preciso avaliar as competências atuais e as ações individuais e coletivas que contribuem para agregar valor e efetividade organizacional.

O desafio da organização começa com a identificação de pessoas que atendam às exigências profissionais atuais e se amplia quando se vê a necessidade de desencadear uma política institucional que valorize as pessoas, as qualifique e as desenvolva para que contribuam para o alcance dos objetivos da organização.

A presente preocupação com o desempenho humano é imperiosa para o ajustamento à atual conjuntura que não só estabelece novas regras para o mercado, como também vem redefinindo o papel das organizações públicas e sociais, com destaque para os indicadores de efetividade (impacto na sociedade) e eficácia (alcance de objetivos) acrescidos da busca de implementação de uma prática de avaliação que permita o aprimoramento de pessoas e dos processos de trabalho.

A crescente importância atribuída à avaliação de desempenho para o desenvolvimento organizacional, inicialmente mais utilizada pelo setor privado e agora em visível expansão no setor público, pode ser evidenciada nas definições de alguns autores apresentados a seguir.

Conforme ao que diz Pontes (1999:24), a avaliação de desempenho poderia ser assim definida:

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

 Avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta organizacional importante, visto que além de oferecer condições de diagnóstico organizacional, permite a análise da relação de fatores interdependentes: a maneira de ser ou estilo do profissional, a atividade e o ambiente.

Para Bergamini e Beraldo (1999:32): “Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”.

O processo de avaliação de desempenho humano é uma oportunidade para o indivíduo trilhar o caminho do auto-desenvolvimento, sendo uma questão mais de atitude do que de técnica. Deve prover às pessoas maior entendimento, maior espontaneidade e autenticidade, maior valorização dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

Muito mais do que a remuneração pecuniária, a valorização profissional é obtida pela avaliação de desempenho, pois é por meio da avaliação que se pode aferir, com razoável precisão, o quanto organização e indivíduo estão obtendo de gratificação e o quanto é satisfatória a relação custo versus benefício (Bergamini e Beraldo, 1999). Acrescenta-se a isto que os comportamentos individuais dos seres humanos são muito variáveis e singulares, não somente em termos da formulação de metas e propósitos, mas também das razões que justificam a persistência de suas ações. O trabalho na organização resulta, pois da dinâmica entre as expectativas pessoas de realização pessoal e as recompensas esperadas pelo esforço de desempenho.

A avaliação de desempenho também está associada à motivação, visto que o auto-conhecimento profissional por meio do feedback da performance no trabalho favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações.

Nas instituições educacionais, a avaliação deve ser percebida como um processo de difusão da missão pública da educação e de melhoria de sua qualidade. A educação é um fenômeno complexo, cujas ações e impactos só conseguem ser visualizados a médio e longo prazo. Um sistema de avaliação, nesse contexto, deve ser entendido como um processo de construção democrática e social, prerrogativa e responsabilidade coletiva dos seus agentes (Sobrinho, 1996, 2000).

Seria esperado que as universidades, bastante afinadas com o processo contínuo de avaliação de aprendizagem, adotassem a avaliação institucional como prática habitual, mas a reflexão do conjunto de ações institucionalizadas de caráter científico e pedagógico é uma prática mais recente.

No final da década de 80, face ao processo de crise econômica, política e cultural global, a maioria das universidades brasileiras defendeu a avaliação como imprescindível para a sua sobrevivência. Reconhecida como um importante mecanismo político e pedagógico, a avaliação que antes tinha a sua importância questionada passou a ser efetivamente realizada, de acordo com princípios, estratégias e objetivos negociados publicamente com a comunidade acadêmica, antes mesmo que avaliações fossem impostas por órgãos governamentais (Sobrinho, 2000: 67).

Embora a mudança conjuntural de comportamento dos agentes universitários tenha sido estimulada pelas alterações administrativas e econômicas promovidas pelo ajustamento do Estado ao ethos competitivo, neoliberal, que admitiu a incorporação de aspectos atinentes a uma lógica de mercado para o modelo de gestão pública, não é possível negar que tal incorporação tem de ser conduzida com extrema cautela, visto que as ações educativas não podem ser reduzidas às relações de consumo. Dessa forma, as universidades não podem submeter-se passivamente a critérios que lhe são estranhos, sob pena de vergar-se aos ditames tecnocráticos, vez que, não se regendo essencialmente pelas leis de mercado, as universidades não devem ser avaliadas conforme critérios e procedimentos tributários unicamente dessas leis.

Os critérios de produtividade, rendimento, quantidade de produtos e excelência, que têm sentido na lógica de mercado, não devem ser simplesmente abolidos ou negados nessa nova concepção de avaliação. A proposta é que novas significações devem ser construídas para dar conta mais amplamente das múltiplas dimensões da­­ universidade (Afonso, 2000).

A realidade plural e complexa da organização institucional e da vida universitária não pode ser anulada e reduzida a uma só de suas dimensões. É inegável que a universidade tem que se preocupar em ser eficiente, eficaz e efetiva sem perder de vista a sua natureza social (Sobrinho,2000).

Um dos princípios fundamentais é que a política pública tem que ter uma interação com outras políticas governamentais. O foco maior deve estar centrado na efetividade social, onde é dada ênfase nos interesses e necessidades essenciais para o exercício da cidadania: desenvolvimento de habilidades, construção e difusão do conhecimento, desenvolvimento da consciência crítica, reflexiva e criativa dos cidadãos sobre o estágio contemporâneo da realidade econômica e social.

Por fim, descobrir qual é melhor forma de avaliar o desempenho de organizações educacionais requer assumir a responsabilidade de definir, por meio do diálogo com a comunidade acadêmica e do planejamento participativo, os indicadores adequados à compreensão do papel da universidade e da qualidade de suas atividades. Na avaliação educativa não cabe punição. Processos de avaliação educativa devem ser construtivos, proativos e pedagógicos (Sobrinho,2000).

4. A instituição: Universidade Federal do Pará

A Universidade do Pará foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, após cinco anos de tramitação legislativa. Congregou as sete faculdades federais, estaduais e privadas existentes em Belém: Medicina, Direito, Farmácia, Engenharia, Odontologia, Filosofia, Ciências e Letras e Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais.

Atualmente é uma das maiores e mais importantes instituições do Trópico Úmido, abrigando uma comunidade composta por mais de 50 mil pessoas, assim distribuídas: 2.368 professores, incluindo efetivos do ensino superior, efetivos do ensino básico, substitutos e visitantes; 2.337 servidores técnico-administrativos; 6.861 alunos de cursos de pós-graduação, sendo 2.457 estudantes de cursos de pós-graduação stricto sensu; 31.174 alunos matriculados nos cursos de graduação, 20.460 na capital e 10.714 no interior do Estado; 1.851 alunos do ensino fundamental e médio, da Escola de Aplicação; 2.916 alunos dos Cursos Livres oferecidos pelo Instituto de Letras e Comunicação Social (ILC), Instituto de Ciência da Arte (ICA), Escola de Teatro e Dança, Escola de Música e Casa de estudos Germânicos, além de 664 alunos dos cursos técnico-profissionalizantes do ICA. Oferece 338 cursos de graduação e 39 programas de pós-graduação, com 38 cursos de mestrado e 17 de doutorado (obs.: dados referentes a abril de 2008).

A missão da UFPA é:

“Gerar, difundir e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, visando à melhoria da qualidade de vida do ser humano em geral, e em particular do amazônida, aproveitando as potencialidades da região mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, por sua vez sustentados em princípios de responsabilidade, de respeito à ética, à diversidade biológica, étnica e cultural, garantindo a todos o acesso ao conhecimento produzido e acumulado, de modo a contribuir para o exercício pleno da cidadania, fundada em formação humanística, crítica, reflexiva e investigativa.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2002)

5. A avaliação de Desempenho na universidade Federal do Pará

Inicialmente é importante reconhecer que o Programa de Avaliação de Desempenho representa um marco na história da Instituição, pois faz parte de um conjunto integrado de ações estratégicas com enorme repercussão nos seus processos de gestão.

Entendido como um instrumento gerencial de caráter sistêmico, insere também nos esforços do Ministério da Educação (MEC), uma vez que fornece subsídios importantes que atendem às necessidades institucionais de auto-avaliação, bem como da avaliação externa, ao assegurar maior e melhor integração de suas ações com as políticas que lhe dão sustentação, criando condições adequadas para o uso dos resultados nos diversos processos organizacionais.

Com a implantação deste Programa, a UFPA está construindo bases sólidas para que assim possa atingir patamares mais elevados de qualidade. Assim, faz parte de sua missão à busca permanente da qualidade acadêmica e social da educação, como pressuposto de sua responsabilidade.

Diante disso, destaca-se que, ao abordar a questão da Avaliação do Desempenho, o objetivo maior é compreender que a dinâmica dos processos de avaliação volta-se para a promoção e elevação dos padrões de qualidade que são exigidos da UFPA, e não apenas de uma determinada categoria profissional, ao deixar bem claro qual é a linha filosófica a partir da qual são desenhados os instrumentos gerenciais indispensáveis a sua operacionalização.

O principal pressuposto a ser observado é que o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores ocupantes dos cargos técnico-administrativos deve ocorrer dentro de uma visão integrada e ser operacionalizado por meio de ações gerenciais, cujo objetivo é contribuir para viabilizar a consecução da missão da UFPA.

Além deste, configuram-se como pressupostos técnicos indispensáveis ao entendimento do Programa proposto: ser pedagógico;ser realizado mediante a critérios objetivos; ser referenciado no caráter coletivo do trabalho; ser referenciado nas expectativas dos usuários; e balizar-se pelo princípio da negociação prévia, da percepção das potencialidades, da continuidade, da flexibilidade e da meta-avaliação.

O Programa de Avaliação de Desempenho tem as seguintes diretrizes:

* superar a lógica de avaliação fragmentária e classificatória;
* considerar que as pessoas e todos os demais recursos são pressupostos básicos da ação gerencial;
* integrar os diferentes procedimentos de avaliação, comprometendo-os com a qualidade acadêmica e social;
* tratá-lo como um processo compreensivo e pedagógico;
* orientar-se pela construção e consolidação de uma cultura institucional que se pauta pela qualidade, pela participação e pela ética;
* observar a participação atenta e isenta de cada avaliador.

 O objetivo geral é contribuir para o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, apoiando e incentivando o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo, bem como garantindo suporte à busca de elevados padrões de qualidade dos serviços prestados à comunidade. E os Específicos são:

* desenvolver a cultura da qualidade, ensejada por processos avaliativos abertos, públicos e confiáveis;
* fornecer dados e informações que dêem suporte ao planejamento estratégico, tático e operacional da UFPA, visando ao desenvolvimento institucional, em geral, e o de seu pessoal, em particular;
* proporcionar condições favoráveis à melhoria da gestão dos processos e atividades;
* identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual, consideradas as condições de realização do trabalho;
* subsidiar a elaboração de programas e projetos de capacitação e aperfeiçoamento, políticas de saúde, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e demais recursos;
* disponibilizar informações sistemáticas e úteis ao delineamento de propostas visando à progressão funcional;
* desenvolver uma cultura de gestão com base no planejamento com objetivos e metas previamente estabelecidos;
* estimular o trabalho coletivo visando ampliar a participação no planejamento institucional;
* promover progressões por mérito aos servidores técnico-administrativos;
* aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida do servidor no trabalho;
* tornar claros e transparentes os objetivos organizacionais e individuais, obtendo assim maior engajamento de todos na consecução dos mesmos;
* obter de forma planejada, integrada e realista o desenvolvimento do servidor, por meio de uma gestão clara e objetiva dos resultados obtidos, dentro de uma ótica de valorização de cidadania.

Os resultados Esperados são:

* estimular o trabalho coletivo visando ampliar a participação no planejamento institucional;
* melhoria e aperfeiçoamento dos procedimentos técnicos e administrativos, aumentando a qualidade e produtividade dos serviços;
* contribuir para o desenvolvimento do servidor enquanto profissional e cidadão;
* melhoria dos resultados institucionais, potencializando os conhecimentos, habilidades e atitudes dos técnico-administrativos;
* gerar informações que subsidiem os sistemas integrados da UFPA e os processos de gestão de pessoas.

O Programa de avaliação de desempenho atinge os servidores técnico-administrativos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e docentes ocupantes de Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG). E periodicidade do Programa de Avaliação de Desempenho será de 12 (doze) meses, tendo como base o ano civil.

A coordenação geral do Programa é de competência da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), em conjunto com as unidades acadêmicas e administrativas da UFPA, cabendo à Comissão Interna de Supervisão (CIS) o seu acompanhamento e fiscalização.

A Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento da PROGEP é a unidade responsável por coordenar o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos, assessorando todos os envolvidos no processo de execução, acompanhamento e aferição dos resultados.

Por envolver a definição de metas institucionais e conseqüente acompanhamento e avaliação das mesmas, será de fundamental importância a participação e o envolvimento da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN), na condição de gestora do processo de planejamento e avaliação institucional, ao qual deverão estar integradas todas as unidades.

 A primeira Etapa é o Planejamento das Ações e Metas e nesta etapa serão definidas as metas anuais a serem alcançadas, por meio da elaboração de planos de trabalho - Plano de Trabalho da Unidade, Plano de Trabalho da Subunidade, Plano de Trabalho das Equipes e Plano de Trabalho Individual do Servidor.

O Plano de Trabalho da Unidade deve estar em consonância ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA e ao Plano de Gestão de cada unidade.

O Plano de Trabalho da Subunidade deve estar em consonância ao Plano de Trabalho da Unidade. O Plano de Trabalho das Equipes se caracteriza em metas planejadas coletivamente, alinhadas diretamente ao Plano de Gestão da Unidade e à natureza do trabalho desenvolvido. E o Plano de Trabalho Individual do Servidor consiste em ações e metas pactuadas com o superior imediato associado ao Plano de Trabalho da Equipe e às atividades/atribuições e responsabilidades inerentes a sua função.

Ressalte-se a importância da participação dos servidores nesta fase, por se constituir em momento dialógico, de negociação e consenso.

 A segunda etapa, acompanhamento do desempenho, compreende o período entre o momento do planejamento e a análise do desempenho do servidor. O superior imediato deve acompanhar continuamente o desempenho do servidor, buscando a adequação e revisão sistemática de procedimentos, por meio de registros mensais e de reuniões programadas ou quando julgar necessário, ou ainda, por solicitação do servidor.

 A terceira e ultima etapa, análise do desempenho, consiste na verificação dos resultados obtidos em relação às metas estabelecidas no Plano de Trabalho das Equipes e no Plano de Trabalho Individual do Servidor.

 No processo avaliatório de desempenho dos servidores serão considerados os resultados de análise quantitativa das metas pré-estabelecidas pelas unidades, equipes de trabalho e pelo servidor individualmente (indicadores) e da análise qualitativa de desempenho do servidor por meio da avaliação de competências fundamentais, gerenciais e referentes ao cargo / atividade / ambiente organizacional (mediadores).

 A valoração atribuída aos indicadores, ou seja, às metas corresponde a 60% da pontuação final obtida por cada servidor. E a valoração atribuída aos mediadores, ou seja, às competências corresponde a 40% da pontuação final obtida por cada servidor.

Levar-se-á em consideração para fins de avaliação de desempenho do servidor três grupos de competências:

* Competências Fundamentais: são aplicáveis a todos os servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de Cargo de Direção (CD) e Função Gratificada (FG);
* Competências referentes ao Cargo, às Atividades e ao Ambiente Organizacional: são aplicáveis aos servidores técnico-administrativos não ocupantes de Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG);
* Competências Gerenciais: são aplicáveis apenas aos servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de Cargo de Direção (CD) e Função Gratificada (FG). São em número de seis, sendo que, para efeito de avaliação, serão escolhidas, anualmente, pela PROGEP apenas cinco.

Serão atribuídas notas para cada competência, que variam de 0 a 10. Estas notas estão dividas em quatro conceitos: Excelente (de 9 a 10); Bom (de 7 a 8,99); Regular ( de 5 a 6,99); e Insuficiente (de 0 a 4,99).

O Programa de Avaliação de Desempenho utilizará as seguintes modalidades:

* Auto-avaliação: é a modalidade em que o servidor fará a sua avaliação individual, baseando-se nas competências requeridas para o desenvolvimento das atividades.

Constitui-se de três formas diferenciadas: GERENCIAL (servidores ocupantes de Cargos de Direção ou Função Gratificada), NÃO-GERENCIAL (servidores não ocupantes de Cargo de Direção ou Função Gratificada), e POR DESEMPENHO ACADÊMICO (servidores afastados para realizar curso de pós-graduação);

* Avaliação do servidor pela chefia imediata: é a modalidade em que a chefia imediata procede à análise de desempenho do servidor, com base nas metas e competências;
* Avaliação da equipe pela chefia imediata: é a modalidade em que a chefia imediata procede à análise de desempenho dos integrantes da equipe, levando-se em conta o Plano de Trabalho da Equipe.
* Avaliação do usuário: é a modalidade, na qual os usuários que utilizam os serviços prestados pela unidade procederão à avaliação de acordo com o seu grau de satisfação.

**RESULTADOS**

 Como dito anteriormente, os resultados foram obtidos na analise dos dados das avaliações realizadas em 2007 e 2008.

Primeiramente trataremos do ano de 2007 como veremos em tabelas e gráficos abaixo.

Gráfico 1

O Gráfico 1 mostra o resultado de avaliação de 2007 onde em um universo de 2065 técnicos administrativos, 1946 servidores fizeram a avaliação, 94 não participaram do processo e 25 tiveram seu processo incompleto, ou seja, só realizaram a auto avaliação, já que neste ano o processo possuía apenas duas fases auto avaliação e avaliação gerencial. Ë importante ressaltar que neste ano foi dado ênfase apenas para os técnicos administrativos com direito a progressão, não contando os técnicos administrativos no último padrão de carreira, nem os que não possuíam tempo suficiente para a sua primeira progressão e muito menos os docentes com cargo de chefia.

 A partir de então analisaremos somente os servidores que realizaram o processo completo da avaliação de desempenho, onde de acordo com o gráfico 2 e a tabela 1 mostra que um grande número obteve um conceito excelente e apenas 1% obtiveram conceitos Regular e insuficiente.

Gráfico 2

|  |  |
| --- | --- |
| **Conceito** | **Nº de Avaliações** |
| **Desempenho Excelente** | 1540 |
| **Desempenho Bom** | 386 |
| **Desempenho Regular** | 18 |
| **Desempenho Insuficiente** | 2 |
| **Total:** | **1946** |

Tabela 1

No Gráfico 3 observa-se que houve uma regularidade entre as notas da auto avaliação com as notas atribuídas pelo chefe imediato e essa regularidade ocorre em todas as competências avaliadas, tendo um pequena variância apenas entre os conceitos excelente e bom.

Gráfico 3

No ano de 2008 foi implantado mais uma fase do processo da avaliação de desempenho que é a homologação pelo gestor máximo da unidade. Neste ano o processo teve uma amplitude maior abrangendo a todos e não apenas aos técnicos administrativos com direito a progressão.

No gráfico 4 demonstra o processo de avaliação de 2008.

Gráfico 4

Em 2008 dos 2641 servidores aptos a realizarem o processo de avaliação, 2311 servidores fizeram todo o processo de avaliação, 225 não participaram do processo e 105 tiveram o seu processo incompleto. Dentre estes 77 servidores, 41 sem a homologação do Gestor máximo e 64 sem a avaliação do chefe imediato.

Gráfico 5

|  |  |
| --- | --- |
| **Conceito** | **Nº de Avaliações** |
| **Desempenho Excelente** | **1822** |
| **Desempenho Bom** | **437** |
| **Desempenho Regular** | **22** |
| **Desempenho Insuficiente** | **2** |
| **Total:** | **2311** |

Tabela 2

No gráfico 5 e na tabela 2 demonstra que em 2008 mantém a mesma regularidade que em 2007, ou seja, o maior numero de desempenho excelente e um número ínfimo de desempenhos regular e insuficiente.

Gráfico 6

Em 2008, como mostra no gráfico 6, há uma diferença na divisão por modalidades. Pois a avaliação do Estágio Probatório tem um processo diferente, não contém a auto-avaliação, e sim somente a avaliação da chefia imediata. Repetindo o resultado do processo de 2007 há uma regularidade nas notas por conceito entre a auto-avaliação e a avaliação da chefia imediata.

**DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Diante dos resultados apresentados e observados durante toda a pesquisa, destaca-se os seguintes pontos negativos:

* Desvinculação da avaliação ao gerenciamento de Recursos Humanos

Pode-se verificar que não há relação entre a avaliação de desempenho e o gerenciamento de Recursos Humanos. Os resultados da avaliação são utilizados somente para cômputo de pontuação para promoção de merecimento, ou seja, a PROGEP (departamento de Recursos Humanos desta Instituição) somente faz o controle quantitativo para posterior progressão dos servidores avaliados

Na medida em que os resultados são subtilizados, a avaliação perde sua capacidade de fornecer subsídios para desenvolvimento profissional e conseqüente desenvolvimento organizacional.

* Cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho.

A cultura está voltada para uma descrença no instrumento, aliada à falta de perspectivas em relação a ações para desenvolvimento de profissionais da Universidade.

 Tal fato é constatado, pois não aplica a avaliação com o intuito de reconhecer e transformar falhas do servidor.

Paralelamente pode-se constatar que a avaliação de desempenho serve apenas para promoção, o que leva os funcionários das Prefeituras a não valorizarem o que está sendo avaliado. A avaliação não é, portanto, usada para demonstrar a realidade das unidades da instituição, mas sim com o intuito de contribuir com a promoção salarial.

* Restrição da avaliação à política salarial.

A restrição da avaliação à política salarial leva a que funções como desenvolvimento e treinamento sejam deixadas de lado. Tal restrição acaba também por incentivar casos em que o avaliador é visto como juiz e o avaliado como réu. Como, em particular, existe uma transição grande de cargos, muitas vezes as chefias podem trocar de lugar com seus subordinados, realidade que faz com que os avaliadores tendam a ser neutros com seus avaliados, para que, “no futuro não sejam mal avaliados por quem hoje avaliam”, já que a avaliação implica diretamente aumento salarial.

* Avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior.

O fato de a avaliação ser unilateral restringe a visão em relação ao avaliado, o que pode não ter caráter neutro por parte do avaliador. Dessa forma, fatores como preconceitos ou bom relacionamento podem ser aumentados.

* Formulários falhos

Os formulários contêm falhas. O avaliador fica restrito a itens com pontuações exatas e comentários fechados, sem poder dar opinião pessoal ou complementar as respostas. Isso pode promover uma avaliação irreal dos fatos.

* Alguns funcionários não são avaliados

O Fato de alguns servidores deixarem de ser avaliados, como exemplo servidores que estão no último padrão da carreira, gera problemas na medida em que não permite que a avaliação sirva como meio de gestão de recursos humanos. Na medida em que nem todas as pessoas são avaliadas, torna-se inviável constituir políticas de desenvolvimento organizacional que atinjam todas as falhas apontadas por uma avaliação. Isso mostra, uma vez mais, a desvinculação da avaliação no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento da instituição em questão.

Porém, mesmo diante destes pontos apresentados sabe-se que é um processo novo e muito complexo sua implantação em qualquer unidade da administração pública Federal, já que resistência a mudanças é um dos pontos mais combatidos neste setor.

A universidade Federal do Pará ousou em fazer um sistema de avaliação on line e obteve uma ótima aceitação no método, demonstrando que esta instituição esta antenada com a tecnologia, descartando o antigo método dos formulários em papeis.

Por ter apenas dois anos e ainda não estar implantado em sua totalidade, já que até então, só esta presente a fase da auto-avaliação, avaliação por parte do chefe imediato e a homologação do gestor máximo da unidade (fase só implantada em 2008) o processo de avaliação pode ser considerado vitorioso, mesmo diante de tantos pontos negativos apresentados anteriormente, pois se mostra como uma quebra de barreiras culturais da organização e por ficar claro o aumento de credibilidade apresentado entre os anos de 2007 e 2008.

**CONCLUSÃO**

De posse dos dados levantados e dos problemas analisados, pode-se concluir que existem falhas no que diz respeito às funções dadas à avaliação de desempenho na Universidade Federal do Pará. Pode-se perceber que, a partir do método atual, apenas duas funções são utilizadas: função salarial e legislativa.

 Para que tal realidade possa ser transformada, maximizando as funções da avaliação na instituição, algumas mudanças se fazem necessárias:

1- Dotar a avaliação de parâmetros de comparação

De acordo com Oliveira-Castro (1995) “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. (...)Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e os instrumentos precisam exemplificar ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuição de escores”. A avaliação deve, portanto, valer-se de indicadores objetivos que possam gerar medidas de comparação entre os diversos desempenhos.

2- Vincular os resultados da avaliação à gestão de Recursos Humanos

Segundo Grillo (1982), a avaliação de desempenho “fornece elementos capazes de informar sobre a correção do instrumento seletivo, bem como situar as áreas mais carentes de treinamento”. Nesse contexto, faz-se necessária a percepção de que a preocupação permanente com o desempenho humano e com a maneira de torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação do sucesso nas organizações. Como conseqüência, as diretrizes para a reformulação e implantação do processo de AD devem ser inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa, o que torna a gestão de recursos humanos um fator estratégico. Dessa forma, a avaliação deve ser encarada pela gestão de recursos humanos como instrumento que subsidie ações de melhoria organizacional.

3- Mudança na cultura organizacional

A cultura organizacional da Universidade não está voltada para ações que priorizem o desenvolvimento profissional. Assim, a avaliação de desempenho é encarada apenas como cumprimento de legislação. Para que possa funcionar como fator fundamental para o melhor andamento dos serviços, é necessária a instituição de uma cultura que valorize esse tipo de ações. Assim, políticas de sensibilização em relação à importância de uma avaliação devem ser priorizadas. Dessa forma, os avaliados e avaliadores poderão encarar o instrumento de forma a utilizá-lo para modificar a organização.

4- Desvincular a avaliação à política salarial

A política da avaliação de desempenho da universidade deve ser revista de maneira que a avaliação seja ampliada a outras funções. Assim, deve-se ligar a ela ações voltadas a treinamento, desenvolvimento e identificação de habilidades.

 Nesse contexto, ações individuais cada vez mais se descaracterizam dando lugar às ações de grupos, cujos resultados são decorrentes de contribuições compartilhadas. Dessa forma, políticas salariais hierarquizadas e rígidas entram em desacordo com o novo contexto administrativo, o que nos leva à conclusão de que submeter a avaliação à ascensão salarial gera dois erros: um, na medida em que tal ascensão se torna rígida; outro, na medida em que a avaliação é restrita a apenas uma função. Deve-se, portanto, repensar a política da avaliação em um contexto de reestruturação da área de recursos humanos da organização.

5- Avaliação que atinja todos os funcionários

Na medida e que a cultura e as políticas organizacionais estiverem voltadas ao desenvolvimento, será necessária a ampliação da avaliação a todos os servidores, já que apenas após ser avaliada toda a realidade da organização, poderão ser elaboradas políticas de desenvolvimento da organização.

É relevante notar que, apesar de serem realidades vivenciadas na universidade. Tal fato pode evidenciar um possível atraso na administração pública federal. Porém a administração pública federal passa por lenta transição que traz do passado marcas da ineficiência e improdutividade, representadas por ações voltadas ao cumprimento burocrático de legislação.

Para mudar tal realidade, é necessário que a administração pública volte suas atenções para políticas internas, priorizando ações que dizem respeito a seus funcionários. As funções da área de recursos humanos devem ser revistas e reajustadas. Nesse contexto, a avaliação de desempenho pode ter participação essencial, na medida em que identificará as necessidades de mudança. Para que se possam utilizar os dados que a avaliação de desempenho fornece, urge uma readequação da avaliação de desempenho, usando mudanças acima elencadas e maximizando sua ação como agente transformador da atual realidade das organizações públicas.

Finalizando, pode dizer que a Universidade Federal do Pará esta no caminho certo desta mudança e que cada ano que passa o seu processo de avaliação está mais próximo dos moldes idealizados por esta instituição, destacando aqui, a necessidade da avaliação da equipe e do usuário. Faltando mesmo a conscientização de todos que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para melhoria continua dos serviços prestados por seus servidores, apagando aquela velha imagem que todo o serviço público possui: um serviço ineficaz.

**REFERÊNCIAS**

ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, 1994.

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas**. São Paulo: Cortez, 2000.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, C. W. e BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

BÖHMERWALD, Pedro. Gerenciando **o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: UFMG: Fundação Christiano Ottoni, 1996.24

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1981.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FREITAS, F. E. de. **Avaliação de Desempenho Humano: Origem e Desempenho Dentro de Teoria Organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo- Fundação Getúlio Vargas, 1977.

GUIMARÃES, T.A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma Metodologia Integrada ao Planejamento e à Avaliação Organizacionais**. In: Revista de Administração Pública. vol. 32, n. 6, p. 43-61, 1997.

LUCENA, M. D. de S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1999.

MILANI, I. (1998). **Sistema de Avaliação de Desempenho: Revisão de Literatura**. Revista de Administração- USP. vol. 23. p. 45-57

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem**. São Paulo: LTR, 1999.

SOBRINHO, J. D. **Avaliação Institucional: Marcos teóricos e políticos**. In: Revista de Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior, Brasília, 1996.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Disponível em: <http://www.ufpa.br>. Acesso em: 16 junho 2009.

1. Leandro Calvoso Cavalcanti, MBA em Recursos Humanos – FATEC. [↑](#footnote-ref-1)