

Aramis de Albuquerque Farias
Francisca Cristiane Gomes de Souza
Gilmária Henllen Gondim Gomes
Gislene Farias de Oliveira
Kátia Daniele Dutra Brito
Lílian Cavalcante Feitosa
Roberto Rodrigues Ramos



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Construção de Instrumento
para estágio probatório

Aramis de Albuquerque Farias
Francisca Cristiane Gomes de Souza
Gilmária Henllen Gondim Gomes
Gislene Farias de Oliveira
Kátia Daniele Dutra Brito
Lílian Cavalcante Feitosa
Roberto Rodrigues Ramos

An illustration of a group of ten stylized human figures in various poses, arranged in a circle around a central black circle. The figures are rendered in shades of gray and black, with some wearing hats or headgear. The background features a geometric pattern of overlapping triangles in white, black, and gray.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Construção de Instrumento
para estágio probatório

Copyright © 2020 by Autores

Todos os direitos reservados. Vedada a produção, distribuição, comercialização ou cessão sem autorização do autor. Os direitos desta obra não foram cedidos.

Impresso no Brasil Printed in Brazil

Capa e Diagramação

Andreza de Souza (inoveprimer@gmail.com)

Revisão

Do autor

Corpo Editorial Científico

Coordenação: Prof^ª. Dra. Gislene Farias de Oliveira, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil;

Membros:

Professor Dr. Cícero Cruz Macêdo, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil; Professor Dr. Hermes Melo Teixeira Batista, Faculdade de Medicina do Juazeiro do Norte, CE, Brasil; Professor Dr. Hidemburgo Gonçalves Rocha, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil; Professora Ms.

Cláudia Maria de Moura Pierre, Universidade Regional do Cariri - URCA/CE, Brasil; Professora Dra. Francinete Alves de Oliveira Giffoni, Universidade Federal do Ceará - UFC/CE, Brasil; Professora Dra. Gislene Farias de Oliveira, Universidade Federal do Cariri - UFCA/CE, Brasil; Professora Dra. Jadcely Rodrigues Vieira, Universidade Estadual de Campina Grande - UEPB/PB, Brasil; Professora Dra. Núbia Ferreira Almeida, Universidade Regional do Cariri - URCA/CE, Brasil; Professora Dra. Anna Christina Farias de Carvalho, Universidade Regional do Cariri - URCA/CE, Brasil; Professora Dra. Patrícia Nunes Fonseca, Universidade Federal da Paraíba - UFPB/PB, Brasil.

*Dados Internacionais de Catalogação na Publicação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas*

F238a *Farias, Aramis de Albuquerque et al.*
Avaliação de Desempenho: Construção de Instrumento para Estágio Probatório/
Organização: Aramis de Albuquerque Farias et al.; Capa e Diagramação: Andreza de Souza –
Recife: Inove Primer, 2020.

97 p. ; il. Color. E-pub.
(Inclui bibliografia)
ISBN : 978-65-88329-09-2

Universidade Federal do Cariri (UFCA), Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.
Juazeiro do Norte, 2020.

1. Administração. 2. Gestão de Pessoas. 3. Planejamento. 4. Métodos e Sistmas de
A valiação, 5.G estão de Competências, 6. Organizacional. 1. Souza, Francisca Cristiane
Gomes de. II. Gomes, Gilmária Henlen Gondim. II. Oliveira, Gislene Farias de. IV.
Brito, Kátia Daniele Dutra. V. Feitosa, Lilian Cavalcante. VI. Ramos, Roberto
Rodrigues. VII. Título.

CDD 658.3125

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento - CRB 3/1355

Aramis de Albuquerque Farias

Graduação em Engenharia de Fortificação e Construção pelo Instituto Militar de Engenharia. Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas . Brasil . 1º Tenente do Exército Brasileiro.

E-mail: farias.aramis@gmail.com;

Francisca Cristiane Gomes de Souza

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri. da Divisão de Gestão de Desempenho da Universidade Federal do Cariri - UFCA.

E-mail: cristiane.souza@ufca.edu.br;

Gilmária Henllen Gondim Gomes

Graduação em Direito pela Faculdade Paraíso de Juazeiro do Norte. licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba. Especialização em Psicopedagogia pela Faculdades Integradas de Patos. Servidora técnico-administrativo da Universidade Federal do Cariri.

E-mail: gilmaria.gondim@ufca.edu.br

Gislene Farias de Oliveira

Psicóloga. Mestrado em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Cairi – URCA. Doutora em Psicologia Social pela Faculdade de Medicina do ABC – São Paulo, Brasil.

E-mail: gislene.farias@ufca.edu.br;

Kátia Daniele Dutra Brito

Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Doutor Leão Sampaio. Servidora da Universidade Federal do Cariri. Gerente da Divisão de Gestão de Carreiras da Universidade Federal do Ceará. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

E-mail: katia.brito@ufca.edu.br;

Lilian Cavalcante Feitosa

Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri. Pós-graduação no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná. Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte

– UFRN.

E-mail: lilian.cavalcante@ufca.edu.br;

Roberto Rodrigues Ramos

Graduação em Administração e Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Docente efetivo da Universidade Federal do Cariri (UFCA).

E-mail: roberto.ramos@ufca.edu.br.

CAPÍTULO 1 AVALIAÇÃO E DESEMPENHO	8
Introdução.....	8
Por que é preciso avaliar?.....	10
As Teorias da Administração.....	11
Formas e Procedimentos para Implantação.....	13
As etapas para Avaliação de Desempenho.....	15
O(s) avaliador(es).....	17
Avaliação enquanto processo.....	17
O que uma Avaliação de Desempenho pode definir?	18
CAPÍTULO 2 - ALGUNS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
Administração por objetivos	20
Padrões de desempenho.....	20
Sistema de graduação	21
Avaliação de potencial	22
Avaliação 360°	23
Como acontece o resultado e o acompanhamento de uma avaliação de desempenho?.....	24
O feedback aos colaboradores e as avaliações insatisfatórias	25
Considerações quanto ao Aprendizado	26
<i>Sobre a Descrição do cargo</i>	26
<i>Sobre as Condições do trabalho</i>	27
<i>Sobre a Remuneração</i>	27
<i>Sobre o Relacionamento</i>	27
<i>Oportunidades de progressão</i>	27
<i>Cultura</i>	28
Eventuais causas de um mau desempenho.....	28
Quando o colaborador não quer ser promovido	30
CAPÍTULO 3 AS PERCEPÇÕES E OS TEMORES DOS AVALIADOS	33
Considerações sobre a autoestima	34
Os compromissos dos avaliados quanto ao desempenho	36
Do processo de avaliação de desempenho: apontamentos acerca do procedimento e dos métodos de avaliação	37
As regras do jogo na Avaliação	39
A Importância do Registro das Avaliações.....	42
Métodos de avaliação de desempenho.....	44
CAPÍTULO 4 OS MAIS MODERNOS MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	44
Gestão de Competências x Gestão por competências.....	46
Uso da Gestão de Competências.....	47

Uso da Gestão por Competências	50
Novo modelo de Avaliação de Desempenho.....	53

CAPÍTULO 5 OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA A AVALIAÇÃO.....58

Etapas da elaboração do sistema de avaliação de desempenho.....	61
Resultado da avaliação de desempenho.....	62
Referências.....	64

CAPÍTULO 6 METODOLOGIA PARA - CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO.....67

Conceitos Preliminares	67
Família Coerente de Critérios (f.c.c.).....	68
Axiomas Fundamentais de Coerência	69
Axioma da Exaustividade	70
Axioma da Coesão.....	71
Axioma da Não-Redundância.....	72
Método Analítico Hierárquico.....	73
Modelo Proposto	76
<i>Assiduidade:</i>	77
<i>Disciplina:</i>	78
<i>Capacidade de Iniciativa:</i>	78
<i>Produtividade</i>	79
<i>Responsabilidade:</i>	79
Aplicação do Método	79
Considerações iniciais.....	79
Definição de uma Família Coerente de Critérios (f.c.c.)	80
Procedimento para Obtenção dos Dados.....	80
Resultados e Discussões	82
Conclusão do Estágio Probatório.....	85
Considerações Finais.....	86
Referências.....	87

APÊNDICES.....89

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO	90
APÊNDICE II - DADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS PARA DEFINIÇÃO DE IMPORTÂNCIA DOS ASPECTOS	92
APÊNDICE III - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI.....	94

CAPÍTULO 1

AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

Introdução

A importância de se determinar a qualidade de um produto ou serviço, tem sido cada vez mais relevância social. Para isso, as instituições, notadamente as educacionais tem recorrido a adoção de políticas de avaliação.

Straus et. al. (2007), orientam que, na área da educação, a qualidade do ensino ofertado estaria relacionada à qualidade, tanto do desempenho dos professores quanto dos servidores que prestam uma série de serviços de apoio à instituição educacional.

Um entendimento possível é através dos conceitos conforme Ferreira (2010),

- Avaliação: 1. Ato ou efeito de avaliar(-se); 2. Apreciação, análise; 3. Valor determinado pelos avaliadores, como por exemplo: A avaliação do quadro foi baixa;

Desempenho: 1. Ato ou efeito de desempenhar(-se); 2. Execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência, como por exemplos: O desempenho do funcionário neste ofício foi Notável; O desempenho do professor fulano

na defesa de sua tese foi magnífico; A autonomia e a velocidade dessa nova impressora mostra excelente desempenho; O desempenho do setor financeiro foi importante para o sucesso da instituição.

Assim, de acordo com as definições descritas, observa-se que Avaliar o Desempenho é analisar a competência e a eficiência (pessoa, equipe, instituição, máquina ou dispositivo), na execução de um trabalho ou atividade.

Um conceito mais moderno Avaliação de Desempenho, neste caso, mais apropriado a instituições públicas e privadas e seus colaboradores seria:

Uma atividade relevante para a gestão de pessoas, para que se possa compreender os resultados, e para implementar ações importantes para a motivação e o desenvolvimento da carreira dos colaboradores e funcionários.

Este conceito de avaliação, pressupõe que o desempenho de uma pessoa ou Unidade operacional, depende do desempenho individual de cada pessoa e/ou da sua atuação numa equipe.

Em resumo, avaliação de desempenho, diz respeito a um processo sistemático de coleta de informações, orientado por critérios pré-estabelecidos e compartilhados para todos aqueles que serão avaliados, de forma a se obter um julgamento de valor que esteja baseado em evidências (ROGERS e BADHAM, 1994).

Embora este processo vise uma tomada de decisão, relacionada com o planejamento para desenvolvimento de pessoal, é frequente que se faça a avaliação do desempenho sem

bases concretas ou critérios bem definidos. Tal situação tende a acarretar insatisfações e desmotivação por parte dos funcionários.

Por que é preciso avaliar?

Segundo Drucker (1989), as organizações sofrem a sensação de se manterem estáveis, de certa forma seguras. Logo, um dos requisitos para se melhorar o desempenho seria a demanda por uma melhor performance. Motivar a equipe a correr riscos e evitar o desempenho seguro e conformista. Segundo o autor, aí residiria a importância da avaliação de desempenho, que teria como funções primordiais, demonstrar a performance e qualidade que se tem atualmente e, permitir uma melhoria das mesmas (ROGERS e BADHAM, 1994), encorajando os riscos que permitam elevar os padrões.

Os propósitos da avaliação de desempenho, quando se trata de gestão de pessoas, é o de ajudar o administrador a conhecer o desempenho passado para que se possa promover o desenvolvimento das pessoas (REDMON, 1999). Este não era o modelo em vigor na década de 80, quando a preocupação maior era com o desempenho passado, não com o desempenho futuro (FIDLER, 1989).

As avaliações de desempenho tendem a disponibilizarem pelo menos, quatro benefícios segundo Karsten e Israel (2005), são eles: uma melhoria no processo de supervisão, alinhamento entre metas individuais e institucionais, melhoria na comunicação institucional e melhoria no processo avaliativo.

As Teorias da Administração

Embora existam muitas teorias sobre gestão estratégica dos Recursos Humanos, todas elas parecem caminhar numa mesma direção. Chiavenato (1993, p.10), nos orienta com um quadro resumido de algumas dessas teorias, a saber:

Figura 1 – Teorias da Administração com ênfase nas pessoas



Fonte: Introdução à Teoria Geral da Administração, CHIAVENATO (1993), pág.10, Figura 1.1

A ideia é proporcionar uma maior compreensão da evolução dos conceitos da Administração, dando ênfase aos Recursos Humanos.

As Teoria sobre Relações Humanas, por volta de 1932, identificou novas variáveis para melhor compreender-se as relações de trabalho. A saber: o comportamento social e a integração social, bem como as necessidades sociais e psicológicas e a atenção às sanções e recompensas. Também, a importância das funções e das tarefas associadas para os executores.

Em 1957 surge a psicologia aplicada ao contexto organizacional, onde a organização passa a ser vista como um sistema de decisões. Os indivíduos com uma racionalidade limitada a ambiente e, tomando decisões baseadas em orientações emitidas pelas organizações.

Na década de 60 aparece a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.), com sua origem na Teoria do Comportamento. Trata-se de um conceito mais dinâmico de organização, com abordagem mais sistêmica.

A Avaliação de Desempenho implica em um aprimoramento das Teorias Administrativas. Busca fazer com que os colaboradores consigam chegar às metas determinadas e, obtenham sua justa recompensa pelos esforços.

Tem o propósito essencial de conseguir a excelência da organização, através da melhoria do desempenho das pessoas. Os resultados das avaliações de desempenho passam a ser uma referência para futuras políticas administrativas.

Um ponto não menos importante a se ressaltar é a influência da cultura organizacional, onde a empresa está inserida. Como nos orienta Siqueira (2002), a cultura é uma combinação dos comportamentos, crenças, hábitos, concepções, tradições e práticas, que uma organização tende a

desenvolver como resultado das interações das pessoas que a compõem.

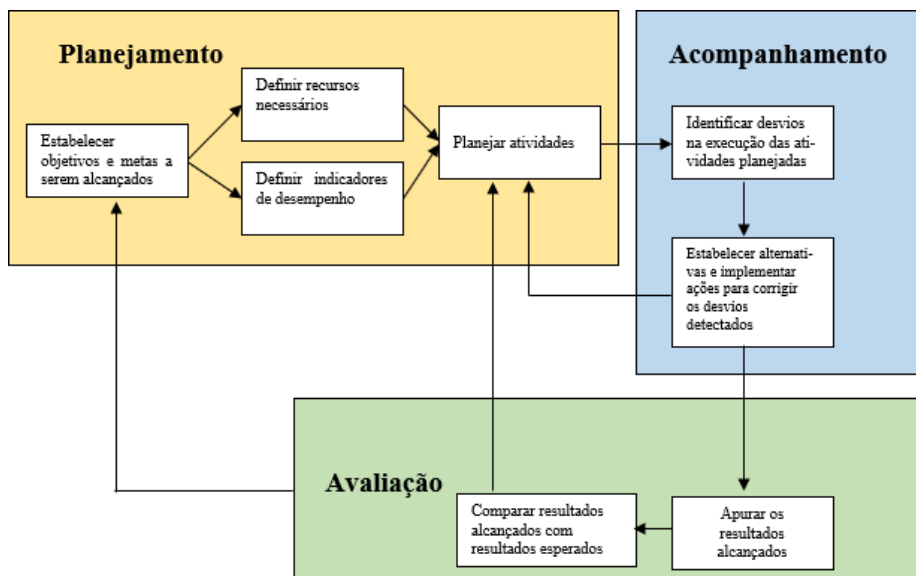
Empresas com unidades em diversas regiões do país, demonstram diferenças em suas metas e objetivos, por exemplo, que podem ser atribuídas a cultura de cada região.

Formas e Procedimentos para Implantação

Autores como Guimarães (1998), seguindo as ideias de Alury e Riechel (1994), sugerem uma espécie de modelo integrado de gestão de desempenho, que será compreendido aqui, como um processo realizado em três etapas – planejamento, acompanhamento e avaliação.

Trata-se do modelo esquematizado na figura 1, a seguir, uma espécie de ciclo de gestão, que pode ser visualizado como parte de um contexto maior, em termos organizacionais. A suas etapas de acompanhamento e avaliação, representam um mecanismo de *feedback* que, conforme os pressupostos da abordagem sistêmica, minimizaria os efeitos da tendência à entropia, a que quase todas as organizações estão sujeitas.

Figura 2: Proposta de modelo integrado de Gestão de Desempenho e suas várias etapas.



Fonte: Guimarães (1998).

Segundo Guimarães (1998), O planejamento envolve o estabelecimento de objetivos e metas, bem como os recursos necessários, sob determinados indicadores, sobre os quais deverá ser realizada a avaliação. O Indicador de desempenho, será a variável ou parâmetro que refletirá um estágio de desenvolvimento desejável. Poderá ser utilizado para avaliar tanto qualitativa como quantitativamente a organização, os processos de trabalho, as equipes e os indivíduos.

O acompanhamento, visa assegurar que a execução vai corresponder ao que fora planejado. Isso pressupõe a necessidade de identificação dos desvios, que poderão acontecer durante a execução das atividades planejadas. Finalmente uma terceira etapa, que corresponde a avaliação propriamente dita, destina-se a comparação dos resultados alcançados com os esperados (planejados), uma consequência das fases anteriores.

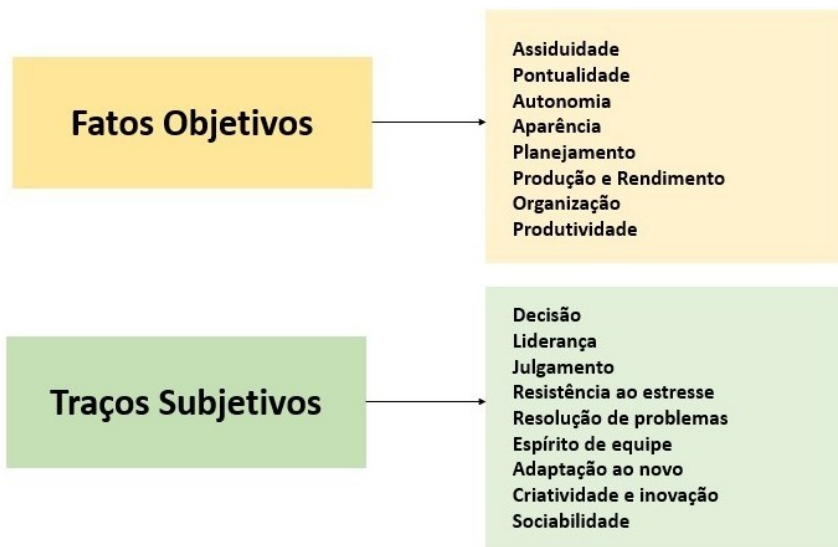
As etapas para Avaliação de Desempenho

É preciso analisar se a Avaliação de Desempenho virá a ser subjetiva ou objetiva, sistemática ou eventual e ainda, se casual ou formal.

Para que se tenha uma ótima avaliação, é necessário que seja objetiva, sistemática e formal. Pode-se usar uma aplicação subjetiva, eventual ou casual, mas dessa forma não teremos um bom resultado. Subjetividades são algo muito particular, e de difícil comparação.

Um sistema de avaliação quando aplicado pela empresa, não deve ser vago, nem considerar somente as realizações objetivas. Deve-se levar em consideração fatos objetivos, bem como traços subjetivos tais como:

Figura 3: O que se deve considerar em um sistema de avaliação.



Fonte: Apostila EAD do módulo de avaliação de desempenho.
Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/315734229/geral-doc>.
Acesso em 15/12/2017.

Além desses vários fatores, precisa-se levar em conta a natureza do trabalho desenvolvido e os interesses da organização.

Há muita dificuldade envolvida nos processos de avaliação de desempenho. Estas tendem a serem agravadas quando se pretende, aplicá-las aos diversos níveis hierárquicos, cargos e funções nas empresas ou organizações.

Há a questão do tamanho da contribuição individual, pois, alguém no exercício de sua função pode ser capaz de ampliar os limites de seu cargo, tornando maior o conteúdo ocupacional, quando assume responsabilidades maiores que as previstas, autonomia e iniciativa.

O(s) avaliador(es)

Pode-se ter um comitê especializado, ou o funcionário pode ser avaliado, por sua equipe ou superior imediato. Ou ainda por meio de auto-avaliação.

A avaliação é uma espécie de valor determinado pelos avaliadores. Deve ser justo e não pairar dúvidas sobre ele.

Portanto, a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho, com critérios objetivos e mensuráveis ser mais adequada. Até a conduta, parte do processo de avaliação, necessita ser mensurável, e isso é possível através dos indicadores de comportamento.

Critérios precisam ser claros, mensuráveis, conhecidos pelos envolvidos no processo de avaliação e, devem referir-se a um determinado período até a data do início da avaliação.

Avaliação enquanto processo

A avaliação de desempenho é um processo contínuo, implicando em entrevistas formais e informais. Devem ser realizadas formalmente ao longo do ano. No caso das entrevistas informais, estas devem ser realizadas em qualquer momento, como forma de confirmar informações das entrevistas formais, ou verificar problemas eventuais ocorridos no cotidiano da situação de trabalho.

É importante que as avaliações aconteçam no decorrer do ano, não apenas num único período. Um ambiente agradável

antes do início do processo, é importante para reduzir a tensão e ansiedade naturais entre os avaliados.

O que uma Avaliação de Desempenho pode definir?

Em geral, um sistema de avaliação de desempenho, quando implantado e utilizado, tende a definir o estilo gerencial e a cultura organizacional subjacentes à organização. Um sistema quando não revisto e ajustado às mudanças ocorridas em um determinado período, pode estar defasado e ser alvo de críticas pelos próprios envolvidos.

As críticas devem ser criteriosamente analisadas e verificada sua validade. As propostas novas para avaliação de desempenho são bem vindas, na maioria dos casos. Isso pode ocorrer porque em muitos casos, tais propostas não possuem embasamento teórico adequado.

As avaliações muito subjetivas são muito dependentes da postura profissional do avaliador, e em muitos casos, o avaliador pode vir a utiliza-se do poder como um instrumento para punição. Aos poucos, é possível que a avaliação de desempenho imponha-se como um instrumento que pode auxiliar no desenvolvimento do avaliado.

Segundo Milani (1988), são os sistemas de avaliação de desempenho utilizados para diversos objetivos, implicando em inúmeros problemas e até conflitos, dependendo da estratégia adotada.

Winter (1983) nos orienta que, quando sem validade e/ou confiabilidade, o sistema avaliativo pode discriminar.

Mesmo se não houver discriminação, as avaliações em alguns casos podem ser inexatas e, portanto inúteis, principalmente quando não se relacionam ao cargo.

A avaliação de desempenho precisa cumprir os padrões propostos para cada caso. Estes serão os marcos comparativos para a correta aferição. Para que sejam efetivos, devem relacionar-se aos resultados desejados em cada caso. Não devem ser arbitrados aleatoriamente. Coleta-se conhecimento destes padrões através da análise do cargo.

Sendo a avaliação de desempenho considerada uma técnica, para que possa atingir seus objetivos, deve fazer uso de variados métodos e instrumentos. A definição dos mesmos, é função das necessidades da organização e, dos objetivos que se pretende atingir.

CAPÍTULO 2

ALGUNS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Administração por objetivos

Este tipo de avaliação perdurou muito tempo como uma prática dominante nas organizações. É uma das mais conhecidas. Trata-se de um sistema associado, muito comum como prática ainda hoje nas organizações, e que, incorporara os conceitos da administração por objetivos.

A dificuldade na avaliação de desempenho por objetivos, acontece pela dificuldade de se implantar corretamente os conceitos de administração por objetivos. As culturas organizacionais que são contrárias à participação, têm enorme resistência em fixar objetivos de desempenho, notadamente quando o processo avança para os níveis hierárquicos inferiores. Muitos colaboradores não crêem na possibilidade de uma direção ou controle. Além disso, a fixação das metas e objetivos, assemelha-se a uma reedição de prática coercitiva, induzindo a uma falsa participação, pois a negociação é percebida como imposta de cima para baixo.

Padrões de desempenho

Há algumas organizações que fixam padrões de trabalho mensuráveis diariamente. Não se limitam a solicitar aos

próprios empregados que estabeleçam seus objetivos de desempenho. Neste caso, os padrões de desempenho são estabelecidos por meio de tarefas e metas, visando uma produtividade crescente. Tais metas quando realistas, podem ajudar, pois tendem a uma compatibilidade entre os objetivos e os desempenhos avaliados.

Portanto, para a obtenção de uma eficácia, é preciso que os padrões definidos sejam algo percebido como justo e em conformidade com as responsabilidades de cada executante.

O uso dos padrões de trabalho tende a facilitar muito as entrevistas de avaliação de desempenho, implicando em maior objetividade e base factual, ajudando nas considerações próprias quando do uso de padrões pessoais, bem mais subjetivos.

Uma das maiores dificuldades na sua aplicação é a comparação entre os subordinados, pois a avaliação é feita, partindo-se de padrões específicos definidos para cada um.

Sistema de graduação

Neste caso, há um estímulo às avaliações conciliadas entre os avaliadores. Há dois métodos de graduação considerados mais comuns: a graduação por alternância e a graduação por comparação em pares. No primeiro caso, os nomes dos avaliados são randomizados e, os avaliadores escolhem qual o melhor e o pior avaliado. Há portanto, uma hierarquização de todos os avaliados.

Já no segundo caso, há uma comparação de cada um dos avaliados com todos os demais, em pares. Aquele avaliado com

maior número de sinalizações positivas seria o melhor e, assim, sucessivamente.

Os dois métodos de graduação, parecem de valiosa contribuição técnica, principalmente para a decisão na administração de salários.

Avaliação de potencial

Este tipo de avaliação, em vez de apreciar o desempenho passado, tende a enfatizar o desempenho futuro, mais especificamente, as potencialidades que possam facilitar futuras atividades que possam lhes ser atribuídas. Este sistema é importante quando se pretende embasar normas e diretrizes para a recolocação de pessoal, nas promoções e quando do planejamento de carreira. A avaliação de potencial parece possibilitar à organização, uma melhor visão do futuro desempenho do avaliado.

As organizações que costumam utilizar este sistema, parecem ter boas evidências quanto aos resultados positivos. É possível que os avaliados por esse método tendam a fazer jus, no futuro, às previsões de desempenho que foram formuladas.

O sistema facilita também, a identificação de talentos com menor visibilidade, ou com desempenho em atividades aquém de suas reais possibilidades. Neste sentido, o método tem o efeito de democratizar as oportunidades, aumentando os candidatos a um tratamento diferenciado pela organização.

Avaliação 360°

Este é, no momento, um dos mais conceituados sistemas de avaliação, segundo especialistas. Para que se obtenha bons resultados, este é um sistema bem mais exigente, já que todas as funções de administração de recursos humanos precisam estar alinhadas com as políticas organizacionais, e ainda, que valorizem a participação democrática, a autenticidade na equipe, e valorize, por exemplo, o feedback. Não trata-se de um sistema que possa subsistir isolado, ao contrário, precisa estar conectado aos demais processos de gestão de pessoas. A sua implantação precisa ser precedida através da prática cotidiana de uma rede de proteção, que vá sendo constituída pelas políticas e diretrizes de recursos humanos justas, integradas ao trabalho, ao autocontrole e à auto-direção.

Deve-se usar a avaliação 360°, apenas onde esta funcione melhor: como parte de um instrumento importante de desenvolvimento organizacional, profissional e individual.

Os resultados tenderão a identificar aquelas dimensões nas quais os avaliados necessitam de maior apoio ou de alguma reciclagem, de promoção ou de uma melhoria salarial por mérito.

Não atribua aqueles avaliados não-gerentes, algum poder ou autoridade, sem que haja uma compensação em termos de responsabilidade pelo que disserem avaliarem ou escreverem. Por exemplo: se os colegas reportam: que um dos avaliados não domina adequadamente alguma ferramenta de trabalho, não se deve valer de tal informação para minimizar o resultado da avaliação do avaliado, mas para, tentar oferecer

algum treinamento adicional que o estimule a superar o eventual problema.

O sistema em questão, aconselha a avaliação do desempenho, baseado em informações cruzadas de colegas, gerentes, subordinados e até de clientes. As organizações têm estimulado o método, principalmente pela sua sua eficácia no estímulo e apoio às mudanças. O sistema parece facilitar, por que os gerentes maximizem a sua capacidade de identificar dificuldades e de implementar as soluções. No entanto, é óbvio, que se os objetivos forem mal definidos, todo o processo pode ser afetado. A avaliação 360° precisa pois, atender aos seguintes pré-requisitos:

- a) objetivos e papéis claramente definidos, de acordo com as funções e expectativas;
- b) Facilidade na manipulação e compreensão dos relatórios de feedback e de avaliação.
- c) Resultados de feedback e de avaliação claros e explícitos, embutidos no processo;
- d) Utilização dos resultados do sistema de avaliação 360, para o pleno desenvolvimento organizacional e individual..

Como acontece o resultado e o acompanhamento de uma avaliação de desempenho?

Em geral, o aprendizado que decorre da avaliação de desempenho tende a ser mútuo, pois ambos os atores, avaliador

e avaliado passam a corrigir alguma distorção eventualmente percebida.

O avaliador não deve fazer uso da avaliação de desempenho no sentido de utilizar como um instrumento de prêmio ou de punição para o avaliado. É necessário que a caracterize como uma ferramenta de crescimento para ambos.

A entrevista de avaliação de desempenho é a coroação de um processo de aprendizagem recíproca, baseado na abertura, na sinceridade e na autenticidade destes, fortalecida no ambiente de trabalho.

A avaliação de desempenho não deve excluir a crítica aos traços de personalidade, como aspectos da liderança, da cooperação, da autonomia, da maturidade, da iniciativa, etc.

Mas, a sua colocação deve ser apontada com evidências, baseadas em exemplos observados.

O feedback aos colaboradores e as avaliações insatisfatórias

Quando de avaliações de desempenho insatisfatórias, há geralmente críticas à forma de liderança. Nestes casos é preciso saber aproveitar ao máximo o que os avaliados têm a dizer e, sempre lembrar que:

- O feedback é uma oportunidade de crescimento, inclusive para desenvolvimento da maturidade pessoal, separando aquilo que é relevante, oportuno e adequado de outras considerações inapropriadas.
- Os que criticam seus chefes franca e justamente, certamente importam-se com este, e possivelmente o

admiram e estimam. Aqueles que nada têm a dizer podem até desejarem o fracasso do seu líder.

É certo o benefício para o desenvolvimento do avaliador, os comentários e as observações dos colaboradores. Aquelas percepções aparentemente distorcidas, poderão ser confirmadas ou compreendidas e superadas através das argumentações apresentadas. Os avaliados assumem educacionalmente um papel bem relevante, pois contribui para o desenvolvimento de sua chefia.

Considerações quanto ao Aprendizado

Os funcionários que, em decorrência de um mau desempenho, deixam a organização, podem aportar aprendizagens úteis a função de liderança. É mais proveitoso que se possa levantar algumas questões, visando tais contribuições, a saber:

Sobre a Descrição do cargo

Saber sobre a compatibilidade da descrição do cargo, da função e das responsabilidades estavam em sintonia, ou seria necessária alguma modificação nesse sentido?

Sobre as Condições do trabalho

Quais eram as percepções que o colaborador tinha sobre as suas condições de trabalho? Ele se sentia suficientemente seguro no emprego ou, havia insegurança quanto ao fato de ser demitido?

Sobre a Remuneração

Estaria a política de salários e benefícios realmente adequada? Quais as considerações do colaborador a esse respeito?

Sobre o Relacionamento

Os níveis hierárquicos de supervisão reconheciam os seus esforço colaborador carecia de maior reconhecimento no seu trabalho?

Quais as eventuais dificuldades que teve?

Oportunidades de progressão

O quão satisfatórias foram as oportunidades oferecidas quanto a progressão e/ou desenvolvimento de novas habilidades?

Cultura

Como era sua percepção quanto a adaptação à organização? As suas preferências, crenças ou valores sintonizavam com as do ambiente de trabalho?

As suas atitudes e comportamentos, de alguma maneira, destoavam das de seus colegas?

Eventuais causas de um mau desempenho

Uma importante questão diz respeito ao porquê de certos funcionários não cumprirem as suas metas, ou os padrões de desempenho esperados. Vale ressaltar que, nem sempre isso ocorre por falha do próprio colaborador, portanto, há que haver outras razões que venham a justificar um eventual mau desempenho.

Além disso, é necessário uma abertura para oferecer sempre, uma oportunidade de justificativa e explicação. Alguns questionamentos podem ajudar na revelação da realidade: seria um problema operacional no processo de trabalho exigidos? Haveria alguma falha na cadeia de desempenho dos demais colaboradores envolvidos na tarefa?

Em casos assim, torna-se muito importante o feedback sistemático e criterioso do avaliado, que o mantém ligado na tarefa e, estimulado no seu espírito de participação e cooperação. Esses últimos, elementos essenciais para a melhoria da qualidade do trabalho final, como um todo.

Em algum momento, pode acontecer do avaliador defronta-se com um colaborador com dificuldades no desempenho do seu trabalho. Executa apenas o necessário, já tendo em um tempo passado, desempenho excelente. É como se, por algum ou alguns motivos, tenha perdido o interesse por aquilo que faz. Esses funcionários tendem a exigirem mais dos colegas, dissipando a energia e os recursos organizacionais. A recuperação da dedicação e compromisso do colaborador, é um grande desafio da administração.

Algumas pistas para as origens dos desvios no desempenho funcional:

O trabalho atual não lhes agrega significado, desafio, sensação de autonomia, sentimento de autorealização ou perspectivas de crescimento no trabalho.

Há necessidade de maior atenção de seu chefe imediato, que ignora aqueles que realizam um bom trabalho.

O colaborador não observa perspectivas de promoções ou melhoria salarial por mérito, percebendo a falta de incentivos materiais, que podem ser concretos, simbólicos ou psicológicos.

A falta de sentido advinda do senso de responsabilidade, pode não possibilitar ao colaborador, a satisfação e orgulho de pertencer à organização.

Quando o colaborador não quer ser promovido

É necessário que reconheçamos o fato de que, o mundo é percebido diferente pelas pessoas, não necessariamente como o mesmo é na realidade. A nossa percepção se altera, a depender daquilo que ouvimos, onde e como é dito. Sentir medo ou coragem não depende da situação em si, mas da forma como a encaramos. Uma mesma situação, numa relação de emprego, pode parecer péssima para alguns e representar uma ótima oportunidade para outros.

Os avaliadores normalmente acreditam que os avaliados desejam ser promovidos. Na realidade, algum avaliado pode se desapontar por se sentir compelido ao aceitar uma promoção, que talvez não queria de verdade, ante as responsabilidades a serem assumidas.

O avaliador ao julgar o avaliado, pode ter feito corretamente acreditando ser bem vindo um acréscimo no salário, porém ganhar mais, nem sempre é o mais interessante, precisa ser adequado conforme uma maior iniciativa, e autonomia no trabalho. Algum problema pode surgir por falta de sensibilidade a respeito dos outros. Qualquer inadequação no tratamento diário pode acarretar melindres, frustrações, mal entendidos ou preconceitos.

As grandes e bem sucedidas organizações, diferenciam as remunerações, as oportunidades de ascensão e os investimentos nos seus profissionais, recompensando aqueles com melhor desempenho e/ou desenvolvendo os de desempenho satisfatório. Tais diferenças não devem ser tratadas como se todos aqueles que fazem um bom trabalho, impliquem em

consequente promoção. É preciso cuidado com as diferenças individuais e tratamento desigual, pois é preciso compreensão com as diferenças individuais. Há pessoas que desejam continuar com o que já fazem bem, não se importando com novas tarefas ou responsabilidades. Suas decisões devem ser respeitadas. A ideia é aproveitá-las no realmente gostam de fazer.

Com relação ao Feedback, é muito importante que o colaborador perceba o quanto seu líder e a organização o estimam, o respeitam ou o observam por seu bom trabalho realizado. Às vezes, uma apreciação sincera e genuína, pode ser tão importante quanto uma promoção. É importante um pouco mais de atenção com aqueles que minimizam a qualidade ou a quantidade do que realizam. Faça-os compreender a importância que têm para a organização. Elogiar um trabalho bem-feito é um ótimo estímulo. Algumas vezes tais problemas de desempenho acontecem depois de o empregado não ter sido observado quando da execução de algo especial.

Alguns empregados pode chegar a estagnação no exercício de suas funções, o que os torna obsoletos. Esses devem ser estimulados a uma reciclagem, a incorporar novas habilidades e competências, a buscar novas formas e métodos de incrementar o que já faz bem, visando progresso profissional. O rodízio funcional também é bem vindo em alguns casos.

Teoricamente, há a necessidade de supervisão e orientação aos empregados, mas, à medida em que ampliam sua maturidade laboral, o controle direto pode esgotar a sua iniciativa, sua autonomia e até, a sua criatividade. Uma maneira mais adequada de manter o seu entusiasmo é acompanhar,

deixando-o mais à vontade para organizar o seu trabalho e programar seus próprios objetivos, mantendo sua autodireção e autocontrole.

Tais procedimentos proporcionam inúmeras vantagens, desde o despertar do interesse do empregado pelo seu fazer, como de estimulá-lo a melhorar seu processos de trabalho. Isso pode reduzir a necessidade de trabalho direto da supervisão.

CAPÍTULO 3

AS PERCEPÇÕES E OS TEMORES DOS AVALIADOS

Normalmente o medo é algo paralisante no trabalho. Interfere na capacidade de avançar, consequentemente de ganhar maior autonomia, de assumir novas responsabilidades e de realizar-se na profissão.

É portanto, responsabilidade do avaliador, uma ajudar ao seu colaborador, para que alcance o melhor desempenho, propiciando-lhe as condições e oportunidades necessárias ao seu desenvolvimento individual e profissional. Se o ajuda na superação dos seus temores e, a enfrentar suas limitações, o avaliado provavelmente avançará a níveis mais satisfatórios de desempenho. Todos desejamos ser reconhecidos.

Discutir com o subordinado sobre sua falta de confiança em algumas situações ou tarefas, ajuda a refletir sobre o contexto em que ocorrem. É preciso pois, garantir

todo o apoio possível aqueles avaliados que sentem-se inseguros ante novas demandas da função. Ao atribuir novas atividades, é necessário que se ofereça um suporte nas primeiras semanas, pois é uma fase de maior vulnerabilidade.

Recompense os esforços realizados que sejam significativos. É possível que, nem todos os avaliados consigam superar os seus medos do fracasso. Se as novas atribuições forem superiores às suas capacidades, há que voltar atrás e organizar novas responsabilidades mais compatíveis com as qualificações dos empregados.

Não deve-se esquecer os empregados que têm uma tendência ao pessimismo. Estes convivem com o receio permanente de que algo ruim e inevitável, estaria prestes a ocorrer.

O medo em muitos casos, está relacionado com o sentimento de baixa auto-estima. São pessoas que são habituadas a não ver as coisas de forma positiva. Vivem obcecadas com intenso medo de fracassar. Não acreditam que haja algo a fazer, que possam evitar que ocorra situações desagradáveis.

Ressaltar os êxitos obtidos, observar os erros de maneira a poder aprender com tal experiência e propiciar sistemático treinamento ajuda a alavancar as potencialidades. O futuro torna-se menos nebuloso quando estamos preparados. Estabelecer metas e expectativas de desempenho que sejam mutuamente acordados, minimiza a incerteza.

Considerações sobre a autoestima

Uma das mais importantes causas de comportamentos nocivos e de hábitos não apropriados no trabalho é a baixa autoestima.

Em geral, pessoas com baixa autoestima não se motivam a empenhar-se para alcançar excelência no desempenho. Não se acreditam capazes e por isso conformam-se com os resultados obtidos. Aceitam seus baixos desempenho como inevitáveis e produzem apenas o indispensável.

Em muitos casos, podem compensar as suas limitações percebidas, depreciando o trabalho de terceiros, como uma

forma de justificar os seus próprios desempenhos insatisfatórios.

Pessoas com baixa autoestima tendem a:

- a) Concentrar-se nos fracassos muito mais do que nos sucessos;
- b) Sofrem com seus fracassos, assumindo uma postura vitimista;
- c) Sentem-se impotentes ante a tais acontecimentos. Colocam a culpa em outros ou culpam fatores externos, que normalmente não controlam;
- d) Divergência entre as maneiras de pensar e agir dos colegas de trabalho. Sentem-se isolados, o que os levam a uma percepção equivocada de si mesmos;

Tanto a auto-afirmação, como o reconhecimento e a auto-realização são poderosas condições psicológicas na tentativa de superação da baixa autoestima dos colaboradores. Parecem estar relacionadas às formas como o indivíduo é tratado e aproveitado no contexto de suas atividades. A motivação dos colaboradores está diretamente ligada ao próprio trabalho, aquilo que a pessoa faz, de forma que lhe proporcione sentido e significado. As possibilidades de progresso e autonomia, criatividade e capacidade de tomar iniciativa, de desafiar-se e arriscar-se a novas responsabilidades. Isso é, as pessoas são motivadas principalmente por seus próprios desejos e aspirações, que dão significado e valor às suas vidas. Se desejamos compreender quais as razões dos comportamentos e atitudes dos empregados, precisamos olhar o seu ambiente de trabalho e

procurar entender como esses vêm a estrutura em que estão inseridos.

As estratégias de motivação que foram eficazes no passado hoje podem não mais atender às novas demandas dos profissionais, bem mais globalizados e competitivos intelectual e tecnologicamente. O processo comportamental no ambiente laboral é complexo demais, portanto não pode ser tratado por mecanismos generalizadores que dispensem a capacidade crítica avaliador. Nestes casos não cabem soluções gerais, elas precisam ser mais criativas e específicas para cada caso. É competência do avaliador, a identificação dos problemas mais específicos, e a implementação das soluções adaptadas às necessidades mais específicas e concretas de cada situação.

Delegar tarefas e atividades mais compatíveis com as habilidades dos avaliados, para que sejam estimulados, em conformidade com as suas potencialidades, ajuda a que estabeleçam objetivos de autodesenvolvimento mais ajustados com suas competências. Segundo Siqueira (2002), em caso de erros, esses não devem ser personalizados, para que não gerem ressentimentos.

Finalmente, se necessário, deve-se estimular os colaboradores a buscar soluções e formas mais adequadas de ajuda, através de consultorias e/ou aconselhamento.

Os compromissos dos avaliados quanto ao desempenho

As diferenças de vocação, habilidades e interesses entre os componentes de uma equipe não devem ser ignoradas.

Todos temos diferenças e essas são salutares. É importante o respeito às diferenças individuais, de forma a ajustar os compromissos às características de desempenho de cada um. Caso não seja feito dessa forma, alguns se perceberão mais sobrecarregados, e outros ficarão entediados por desempenhar tarefas não tão desafiantes.

Desenvolver equipes, envolve inclusão. Pressupõe a preocupação com o êxito individual e grupal. Os compromissos devem ser de tal forma que, assegurem a todos os componentes a sensação de auto-realização no trabalho. A satisfação plena por aquilo que fazem.

A realização de tarefas com baixo sentido ou monótonas e destituídas de desafio, tendem a gerarem a perda da motivação e, a conseqüente deterioração da qualidade do desempenho.

Portanto, é decisivo o papel da avaliação de desempenho, para a fixação adequada do que é esperado de cada um individualmente. E, assim compreendida, a avaliação de desempenho é um elo de influência forte na cultura organizacional. Não se pode falar em desenvolvimento, ou em excelência na organização, sem um adequado sistema de avaliação de desempenho.

Do processo de avaliação de desempenho: apontamentos acerca do procedimento e dos métodos de avaliação

Primordialmente, é preciso estabelecer uma comunicação consistente, autêntica, franca e aberta entre o avaliador

e o avaliado, para que seja possível o desenvolvimento de um vínculo de colaboração benéfico ao efetivo aprimoramento do desempenho nos trabalhos. Isso porque os subordinados que têm a percepção de que seus superiores possuem interesse e preocupação com eles, em regra, empenham-se muito mais nos seus trabalhos, excedendo os limites de suas competências e responsabilidades, buscando sempre aprender, crescer e qualificar-se profissionalmente, como forma de fazer jus, bem como continuar sendo foco desse interesse.

A convenção de metas, expectativas e padrões de resultados, facilita o processo da avaliação de desempenho, tornando-a mais objetiva. Assim, por meio de críticas baseadas em fatos, comportamentos esperados e o comportamento realmente desenvolvido pelo empregado, é possível desenvolver uma avaliação de maneira mais precisa. Esse caráter objetivo reduz possível sentimento de injustiça, usualmente ocorridos em julgamento subjetivos.

Assim, não será necessário que o avaliador se justifique em suas avaliações, visto que será baseado em critérios anteriormente estabelecidos. Nesse diapasão, será desnecessário que sejam dadas desculpas ou justificativas pormenorizadas quando algum avaliado não alcançar o resultado pretendido.

Isto porque, sabendo dos critérios objetivos em que se baseia a avaliação, o avaliado já terá uma prévia noção acerca da sua desenvoltura, seja ela satisfatória ou insuficiente, o que o fará reclamar muito menos, uma vez que já estará desde o início ciente dos seu erros e acertos. Consequentemente, o avaliado aceitará o feedback com mais facilidade, percebendo seus erros e avaliando a necessidades de modificar algumas

práticas e comportamentos pessoais que interferem negativamente em seu desempenho.

As regras do jogo na Avaliação

Primeiramente é preciso a predefinição dos critérios de avaliação de desempenho que serão utilizados na análise das atividades desenvolvidas pelo funcionário. Isto porque, em razão de problemas comunicacionais, por muitas vezes os avaliados desconhecem os critérios aos quais serão submetidos durante a análise de seu desempenho. Dessa forma, como os critérios que imaginam estar sendo submetidos são diversos do que efetivamente estão sendo aplicados pelos avaliadores, torna-se ineficaz o sistema que está sendo aplicado, pois não existe um método de avaliação eficaz, se algum dos sujeitos envolvidos desconhecem os critérios objetivos que envolvem a avaliação.

Passada essa etapa, é preciso definir as metas a serem atingidas e expectativas a serem desenvolvidas pelo avaliado. Em geral, o próprio funcionário é capaz de estabelecer suas expectativas e metas a serem atingidas, o que falta, no entanto, é autodisciplina para alcançar o que foi estabelecido por ele mesmo. Inclusive, se todos conseguissem por si só cumprir suas metas, sem a necessidade de alguém para supervisioná-los e cobrar o cumprimento das tarefas, a existência de gerências seria algo desnecessário. No entanto, como é notório, essa não é a realidade da maioria das instituições, em que é de responsabilidade do avaliador estabelecer as metas de

desempenho, apoiar e fiscalizar o devido cumprimento das tarefas pelos subordinados.

Nesse diapasão, com o escopo de atingir uma relação de sucesso, não se deve estabelecer metas nem muito altas, tampouco mínimas, para os funcionários, devendo, na verdade, respeitar o nível intelectual, educacional e profissional do indivíduo. Objetivos desarrazoadamente altos são usualmente atingidos unicamente pelos melhores funcionários, sendo os demais incapazes de manter o padrão desses funcionários.

Assim, os subordinados intermediários ou fracos tentarão realizar as tarefas, e as repetidas tentativas inexitosas irão atingir diretamente a autoestima desses funcionários, os desmotivando em razão dos diversos fracassos. Haverá, ainda, funcionários que sequer tentarão executar a tarefa, apenas desconsiderando-a por considerá-la inalcançável. Com isso, em um curto lapso temporal, existirá uma grande parte da equipe qualificada como incapaz, o que causará uma redução ainda maior da qualidade do desempenho da equipe.

Por outro lado, a fixação de metas muito aquém do esperado, pode resultar em um grupo entediado e frutado com as tarefas que executam. A ausência de um desafio que despertem a necessidade de iniciativa, atuação com autonomia e a possibilidade de desenvolvimento profissional na realização de suas tarefas, resulta, assim, em um funcionário que não se sente importante devido as demandas que lhe são passadas.

Dessa forma, na reunião de análise de desempenho, é preciso, desde logo, estabelecer critérios objetivos e específicos para criar e avaliar essas as metas, delineando as expectativas e padrões que se espera do funcionário. Nesse sentido, é insuficiente apenas informar que o avaliado precisa aumentar

ou melhorar seu desempenho, sendo preciso que se estabeleçam os parâmetros desempenho que serão considerados aceitáveis ou não, excelentes ou não, como forma de possibilitar uma análise posterior mais concisa. Ademais, nesse momento, é preciso se certificar não apenas se os critérios estão devidamente delineados, como também se o avaliado compreende e aceita os parâmetros de avaliação aos quais será submetido na próxima análise de desempenho.

Urge ressaltar que os critérios estabelecidos devem estar de acordo com a capacidade profissional do funcionário, devendo este possuir o devido treinamento, bem como os recursos necessários para o desenvolvimento e realização dos compromissos definidos para o aprimoramento de seu desempenho. Isso porque, o gerente não pode definir atividades a serem desenvolvidas, as quais o funcionário não tenha preparação, tampouco recursos adequados para desenvolvê-las.

Durante a entrevista, também é preciso conferir a possibilidade de ajustamento, bem como de revisão, do que está sendo acordado, tendo em vista que dificuldades, obstáculos e os mais variados problemas que podem ocorrer. Ainda, é interessante que o gerente utilize de outros métodos de checagem, além do que está previsto no roteiro do processo avaliatório, para fins de checar se o avaliado está efetivamente entendendo o que está sendo definido, bem como com o escopo de adaptar o ajustado à realidade do dia-a-dia do mesmo.

No final, após a avaliação do funcionário e definição das próximas metas a serem desenvolvidas, é preciso se certificar que os critérios de análise de desempenho pré-definidos foram

devidamente estabelecidos, isto porque o avaliado tende a menosprezar parâmetros que não são cobrados, ficando à espera de um *feedback* negativo que o obrigue a segui-lo.

Sendo assim, é necessário que se desenvolva cuidadosamente cada etapa da entrevista, como forma de possibilitar um processo avaliatório válido e eficaz, que efetivamente contribua para o crescimento profissional do funcionário na instituição, o que, conseqüentemente, colaborará para o crescimento dessa como um todo.

A Importância do Registro das Avaliações

Assim como a entrevista em si, é de suma importância realizar o registro, mesmo que não seja pormenorizada, de uma maneira mais resumida, do que foi conversado no processo de avaliação, anotando as observações que foram feitas bem como a descrição da efetiva performance do avaliado naquela ocasião.

É importante que a instituição organize um arquivo para armazenar as informações relativas as avaliações de desempenho de seus funcionários. Ademais, o avaliado deve receber uma cópia da ata de registro, isto porque, sem um resultado por escrito da análise de seu desempenho, ele poderá ter dificuldade em absorver tudo que lhe foi dito durante a entrevista. Além do mais, registrar o ocorrido e facultar ao funcionário a obtenção de uma cópia do registro, demonstra seriedade da instituição com o processo que está sendo desenvolvido, demonstrando, ainda, a importância dos comentários e apreciações que foram tecidos sobre o avaliado.

Por fim, cabe mencionar que as anotações sobre mau desempenho são de extrema importância, pois, em caso de atestada frequência dessas, os registros servirão de comprovação e justificativa para possíveis demissões, evitando, conseqüentemente, que o funcionário tenha motivos para ajuizar qualquer demanda junto a justiça do Trabalho.

CAPÍTULO 4

OS MAIS MODERNOS MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Métodos de avaliação de desempenho

Hodiernamente tem-se desenvolvidos novos métodos a serem aplicados aos processos de avaliação de desempenho, que se baseiam em abordagens inovadoras, dentre as quais se destaca o uso da autoavaliação e autodireção; participatividade dos funcionários no planejamento sobre seu desenvolvimento dentro da instituição; foco no futuro do profissional em conjunto com a empresa; bem como a busca por pelo desenvolvimento contínuo do profissional.

A reestruturação das instituições, que superou a antiga departamentalização, passando a aderir a uma forma de trabalho mais integrada e em equipe, tem sido o principal motivo do surgimento desses novos métodos de avaliação, visto que foi necessário inovar, deixando de lado as antigas práticas desatualizadas, passando a adotar estruturas processuais com novos indicadores e critérios de medição.

Outrossim, a nova forma de remuneração dos colaboradores e empregados da empresa, consiste em fator impulsionador da adoção de novos métodos de avaliação de desempenho que se adequasse ao novo modelo de pagamento, isto porque, atualmente, muitos funcionários possuem participação nos lucros da empresa na qual trabalha, que

consiste em um tipo de Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO).

A APPO, por ser um método democrático e motivador da participação dos funcionários, é um sistema que muito diverge dos métodos tradicionais, isto porque trabalha com a definição de objetivos realizada de forma conjunta, em que cada funcionário será responsável pela realização do objetivo ao qual se comprometeu. Como existe uma negociação bilateral, o desempenho acaba sendo buscado de uma forma mais contundente, o que aumenta o êxito no alcance dos objetivos. Segundo Chiavenato (1999):

Na moderna concepção, a avaliação de desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado.

Dessa forma, é notório que atualmente a concepção de avaliação de desempenho envolve uma visão que se preocupa com o futuro, motivo pelo qual incentiva a composição de um acordo acerca das metas a serem alcançadas; deixando de lado a punição, que toma por base ações realizadas no passado. Sendo assim, a modernidade se preocupa em desenvolver modelos de avaliação que se dão mais valor a delimitar ações com o escopo de melhorar o desempenho do funcionário em

uma perspectiva futura, do que insistir em puní-lo por algo do passado.

O processo de avaliação de desempenho tem se revelado um avanço, bem como necessário, ao sucesso das instituições, pois com a pré-definição e planejamento de objetivos-alvo, com o escopo de melhorar as atividades e desenvolvê-las com mais eficiência, tem-se verificado que o desempenho dessas organizações tem ocorrido de forma mais célere.

Sendo assim, apesar de ser necessário observar a cultura, identidade e particularidades de cada instituição, visto que o método que se enquadra em uma empresa, pode não ser o melhor a ser aplicado em outra; é perceptível que a orientação atual se inclina no sentido do desenvolvimento de métodos de avaliação de desempenho participativos e democráticos, que envolvam e motivem os funcionários a se desenvolverem e colaborarem com a empresa como um todo.

Gestão de Competências x Gestão por competências

Como é sabido, o sucesso das organizações tem como ponto fundamental as diversas experiências, habilidades e talentos de seus funcionários, motivo pelo qual é importante investir no desenvolvimento dos seus empregados, principalmente em relação as suas capacidades profissionais.

Com base nisso, e em razão da importância que tem a temática, diversas são as pesquisas e os estudos que se tem desenvolvido, de onde surgiu a corrente teórica que estuda a

“gestão de competências”, alegando ser esse um método capaz de gerar e sustentar o desenvolvimento da empresa com base em uma vantagem competitiva.

Nesse sentido, urge salientar a diferença entre “gestão de competências” e “gestão por competência”, sendo a primeira relacionada com o método como a instituição planeja, desenvolve, acompanha, fiscaliza e avalia as competências necessárias ao desenvolvimento do seu negócio; e a segunda está relacionada ao trabalho em equipes, que serão organizadas de acordo com as competências dos membros.

Uso da Gestão de Competências

A Gestão de Competência, em regra, é equiparada ao conceito de trabalho em equipe. Sobre a temática, Zarifian (1996) comenta que não se deve levar em conta a existência de equipes em um processo produtivo, pois uma competência específica pode ser tanto outorgada a um sujeito só quanto à uma equipe.

Por sua vez, Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, elevam o conceito ao nível institucional, sendo assim, para eles, as competências e arcabouço de conhecimentos, habilidades, sistemas, valores etc, são o que constrói o diferencial competitivo da organização. Sendo assim, as competências da

instituição são aquelas são difíceis de serem copiadas pela concorrência e que possibilitam que a empresa seja mais competitiva, conferindo, assim, um valor diferencial perante os clientes. A título de exemplo pode-se citar Canon com o desenvolvimento de uma mecânica de alta precisão; a Honda e

os seus motores ultra eficientes; e a Sony e o desenvolvimento da miniaturização.

Nesse diapasão, é possível elaborar uma classificação das competências da seguinte forma: (i) humanas, que são relacionadas ao sujeito ou a equipe em geral; (ii) organizacionais, relacionada com a organização da empresa e de suas unidades. Com base nisso, é importante citar que o somatório das competências profissionais, dos processos e os demais recursos existentes, é o que define, qualifica e classifica a competência da instituição. Abaixo o gráfico exemplifica as três dimensões da competência, quais sejam: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Figura 4: As três dimensões da competência.



Fonte: Adaptado de Durand (1999).

Trata-se de tecnologia baseada na Teoria de Gestão Derivada (*Resource-Based Management Theory*), que entende que os recursos organizacionais são determinantes do sucesso da instituição frente a um quadro de concorrência. A teoria se baseia na ideia de que a empresa se torna muito mais competitiva quando dispõe de recursos únicos e difíceis de serem copiados; entendendo, ainda que a elaboração de gestão de estratégia de recursos humanos é a chave para o sucesso, isto porque, uma vez promovendo o desenvolvimento profissional

dos funcionários, desenvolverá as competências desses, o que é de suma importância para uma empresa.

Dessa forma, a gestão de competência consiste em um processo contínuo com base no desenvolvimento de estratégias institucionais que direcionem a empresa no sentido de selecionar e contratar funcionários que entendam ser competentes e que tenham a possibilidade de desenvolver suas competências; bem como para treinar e desenvolver seus empregados o tanto quanto for necessário para se atingir os objetivos da instituição. O planejamento, desenvolvimento e avaliação de competências devem ser estimulados em âmbito individual e organizacional, pois são as competências pessoais, em conjunto com os recursos disponibilizados pela empresa, que possibilitarão o surgimento e desenvolvimento da competência institucional, conferindo, conseqüentemente, competitividade a organização a medida que esta desenvolve suas habilidades (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Nesse sentido, é possível afirmar que a Gestão de Competências se enquadra no conceito de *top down*, por meio do qual as competências que definem a organização são

determinantes das competências dos funcionários que a compõem. Assim, consiste em processo circular que envolve os mais variados níveis da empresa, indo desde o mais amplo, o âmbito corporativo, até o mais particularizado, o pessoal, passando, ainda pelo individual e o grupal.

O mais importante nesse processo, consiste no fato da gestão de competências estar em harmonia com as estratégias definidas pela empresa, pois é preciso focar nas metas, missões e objetivos da organização, bem como na sua intenção estratégica, políticas e diretrizes, para fins de possibilitar o desenvolvimento eficiente das competências necessárias ao desenvolvimento da empresa.

Conclui-se que esse processo tem por escopo a promoção do envolvimento de todos os membros da empresa, seja acionista, empregados, clientes ou fornecedores; assim como o desenvolvimento da “consistência interna da estratégia”, sendo esta definida como o impacto positivo dessas ações diretamente sobre o desempenho da empresa (TILLES, 1997, p. 6).

Uso da Gestão por Competências

É incontroverso que as empresas vão precisando se aprimorar à medida que vão surgindo novas necessidades dentro da instituição, momento em que buscarão novos métodos de melhoramento e desenvolvimento, com o escopo de tornar-se mais competitivo e sobreviver no hodierno mercado globalizado.

Nesse sentido, a Gestão por Competências é uma arma importante, pois consiste em forma de gestão de recursos humanos que busca identificar os perfis profissionais, os pontos de excelência o que precisa ser modificado em uma empresa para que esta possua o maior retorno possível do desenvolvimento de suas atividade. Para tanto, o primeiro passo é o mapeamento das competências pessoais e técnicas de cada função e de cada profissional existente na organização.

A competência trata-se do agrupamento de conhecimentos e habilidades manifestados no desenvolvimento de alguma atividade, podendo se manifestar de três formas: (i) saber como fazer, que abarcam conhecimentos e habilidades indispensáveis a realização de algum trabalho; (ii) querer fazer, que tem relação com as motivações, iniciativas e a vontade de realizar alguma atividade; e (iii) poder fazer, que significa a possibilidade e autonomia para realizar determinado trabalho.

Para fins de analisar as referidas variáveis, é preciso levar em consideração alguns fatores, como o desempenho da equipe em geral e apenas do indivíduo, para verificar o nível de comprometimento desses em relação a atuação junto a empresa, bem como sobre a contribuição desses para fins de alcançar os objetivos definidos pela instituição.

O desempenho pode ser analisado com base nas (i) competências técnicas, que envolvem os conhecimentos específicos relacionados ao uso das normas, procedimentos e métodos particulares da empresa para o desenvolvimento de suas atividades e serviços; (ii) habilidades comportamentais, sendo estas as atitudes relacionadas com ação e reação do indivíduo, bem como no desenvolvimento de suas atividades; e

(iii) habilidades pessoais, que tem por base ações de natureza interna do indivíduo, ou melhor atitudes particularizadas de cada indivíduo, que refletem o envolvimento e desempenho do funcionário em sua atividade.

Por fim, para que a utilização da Gestão por Competências seja algo eficaz e capaz de promover transformações significativas na instituição, é preciso que esta seja parte de um ciclo contínuo, em que os funcionários devem estar integralmente comprometidos com suas funções, devendo, ainda, passar constantemente por treinamentos que colaborem para o avanço e crescimento da empresa.

Com isso, podemos resumir o processo de Gestão por Competências nas seguintes fases: (i) mapeamento, em que se identificarão as necessidades da empresa com fulcro de adequar os funcionários ao perfil necessário; (ii) avaliação, na qual será identificado o nível de proficiência dos funcionários e se esse está adequado a atividade que ele está executando; (iii) desenvolvimento, responsável pela promoção e treinamento das habilidades dos funcionários, para adapta-las ao exigido pelo cargo ou função desenvolvido; e (iv) monitoramento, fase importante para fins de identificar a necessidade ou não de novo ciclo de Gestão por Competências.

Isto exposto, é possível notar que utilizar a Gestão por Competências, significa, nada mais nada menos que, por intermédio dos funcionários e de suas competências, colaborar para que a instituição consiga atingir plenamente os objetivos traçados.

Novo modelo de Avaliação de Desempenho

Um dos novos modelos propostos de avaliação de desempenho foca nas competências do indivíduo ou da equipe, e é denominado de “Avaliação de Desempenho com Foco em Competências”, por meio do qual se busca analisar e identificar

o que efetivamente os funcionários tem para oferecer e entregam para a empresa. Assim, por meio desse método é possível constatar a complexidade de cada função e as atividades, responsabilidade e atribuições que ela envolve, bem como se o funcionário está conseguindo entregar com primazia

o demandado pela instituição, isto porque o fato do indivíduo possuir um arcabouço desenvolvido de habilidades e conhecimentos, não significa necessariamente que ele conseguirá desenvolver a atividade a ele delegada de maneira útil e eficaz. (DUTRA, 2004). Conforme define Scott B. Parry, competências são:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Nesse sentido, urge comentar que o ponto de partida são os conceitos de Avaliação de Competência Técnica e

Avaliação de Competência Comportamental, pois ambos fazem parte do processo, contudo, sozinhas não são suficientes para se desenvolver uma avaliação de desempenho, visto que não consegue quantificar, tampouco qualificar a entrega do funcionário para a empresa.

As competências técnicas são aquelas adquiridas ao longo da vida profissional do sujeito, tanto pela educação formal, quanto por meio de treinamentos e outras capacitações; já as comportamentais podem ser intelectuais, comunicacionais,

sociais ou organizacionais; e dizem respeito a personalidade do indivíduo que interfere diretamente no desempenho de suas atividades, sendo adquiridas durante a vida, não sendo necessário o sujeito nasça com ela, sendo possível desenvolvê-la.

Atualmente existe um movimento que incentiva o uso da Avaliação de Competência para fins remuneratórios, gerando um tipo de Remuneração por Competências. Isso consiste em um erro, visto que um funcionário não se resume a uma avaliação comportamental, e a avaliação de competências está longe de ser uma avaliação de desempenho, inclusive, conforme já comentado, possuir várias e excelentes competências não significa a efetiva entrega de resultados. Quanto a avaliação de competência, há três perspectivas que a envolvem, quais sejam: técnica, comportamental e resultado; não sendo, dessa forma, suficiente apenas a análise de uma delas para fins de avaliar o desempenho do sujeito no desenvolver de suas atividades.

Nesse sentido, é incontroverso que toda instituição vive dos resultados que obtém por meio de uma boa desenvoltura de seus funcionários, razão pela qual se afirma que a presença de

um bom capital humano é essencial ao desenvolvimento do capital patrimonial da empresa. Empresas precisam de lucro, e até mesmo as entidades não-governamentais ou filantrópicas precisam obter lucro para ser possível sobreviver e pagar suas contas, mesmo que o lucro não seja monetário.

Com isso, é notório a necessidade de se valorizar os funcionários da empresa, pois sem empregados devidamente valorizados e motivados, a empresa será incapaz de atingir os seus objetivos, já que esses são a base para um bom resultado.

Contudo, um grande erro que se tem identificado, por vezes, os gestores gastam muitos esforços no sentido de melhorar o ambiente e as pessoas, e olvidam de chegar os resultados, o que pode gerar uma empresa fadada ao fracasso, isso porque todos os componentes: sujeitos, gestores, empresa e resultados; devem estar em harmonia para obter êxito.

Em uma avaliação de desempenho, além da análise dos três fatores já elencados, é preciso avaliar, ainda a complexidade da atividade desenvolvida, bem como o trabalho que foi efetivamente entregue pelo funcionário.

Quanto a complexidade, Guy Lê Boterf, em seu livro *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*, define o profissional como um indivíduo que desenvolve uma função de natureza complexa. Completa, ainda, comentando que entende por complexo o agrupamento de características objetivamente postas que caracterizam um processo contínuo de transformação, podendo encontrar a descrição desse processo contínuo nas atribuições e responsabilidades do funcionário.

Sendo assim, a complexidade é uma responsabilidade definida dentro de um sistema de organização hierárquico, em

que um funcionário superior tem a obrigação de responder por atos de seus subordinados, isto porque quanto mais elevado o nível hierárquico do sujeito, maior será a complexidade do cargo, e, conseqüentemente, maior será o quantitativo de responsabilidades desse.

Existem a necessidade de tomar decisões em todos os níveis em uma empresa, com impactos e pesos diferentes a depender da complexidade da função exercida, isso porque quanto mais importante o cargo, maior será a possibilidade de uma decisão influências de forma brusca na instituição podendo levar, inclusive, a falência; motivo pelo qual a complexidade dos cargos também deve ser algo a ser minuciosamente considerado na avaliação de desempenho.

No que tange, a entrega de resultados à empresa, este não consiste apenas em um requisito objetivo a ser analisado em uma entrevista de avaliação de desempenho, tampouco uma mera execução de metas. Consiste em algo mais abrangente, em que o funcionário demonstra os valores que escolheu deixar para a empresa, para fins de colaborar com a realização de suas metas e organização funcional.

Nessa perspectiva, quando se delimitam as metas que se almeja que o funcionário alcance, de forma clara e objetiva, é mais fácil o empregado se empenhar para atingi-las devidamente e da melhor forma. Inclusive, em um modelo de avaliação de desempenho foca nas competências, a entrega de resultados consiste em um dos critérios de análise que irá aumentar o coeficiente de desempenho do avaliado.

Diante do exposto, resta patente que uma avaliação de desempenho para ser completa e contundente, precisa avaliar quatro aspectos do sujeito com relação ao trabalho por ele

desenvolvido, quais sejam: técnica, comportamento, complexidade e a efetiva entrega de resultados.

CAPÍTULO 5

OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA A AVALIAÇÃO

A elaboração de um método para fins de avaliar o desempenho dos funcionários, está intimamente relacionado ao estudo e análise dos processos laborais existentes em uma corporação, com o escopo principal de aperfeiçoá-los. Sendo assim, conferir capacidade para que os gerentes e supervisores possam avaliar seus subordinados, significa possibilitar que eles repassem os conhecimentos, conteúdos operacionais e valores, nos quais se baseia a empresa, como forma de crescer nas habilidades profissionais de seus funcionários, tornando-os, conseqüentemente, mais produtivos, eficientes e úteis no exercício de suas atividades.

Contudo, apesar de todos os benefícios proporcionados pelo uso da avaliação de desempenho em um ambiente institucional, não se deve olvidar que os elementos utilizados devem ser capazes de serem estendidos ao universo da empresa, pois estes acabam promovendo mudanças no seio organizacional, interferindo diretamente nos papéis e funções da empresa como um todo, o que influencia no resultado final. Contudo, é incontroverso que esses mecanismos com aplicação universal apenas podem ser utilizados perante a aprovação dos dirigentes da organização, vez que interfere no funcionamento da instituição de forma geral.

É necessário a existência de uma metodologia passível de aplicação a totalidade de integrantes de uma empresa, que avalie e critique o trabalho dos funcionários de forma

objetiva e fundamentada. Ao final, conclui-se que, na verdade, é preciso desenvolver um método único e eficaz para cada empresa, não sendo suficiente copiar um modelo alheio. Assim, é interessante que se busque implantar um modelo livre de constrangimentos que, em regra, são causando durante uma entrevista de avaliação de desempenho.

Urge comentar que o desenvolvimento dos processos de avaliação deve ser de responsabilidade principal dos gerentes, sendo o setor de recursos humanos apenas uma linha de apoio. No entanto, consiste em um verdadeiro desafio a implantação de um processo de avaliação em que os gerentes possam geri-lo de forma autônoma e qualitativa, inclusive porque não é possível o desenvolvimento de um programa que a direção deste não o patrocine convictamente.

Por esse motivo, deve ser possibilitado que os envolvidos no processo proponham mudanças que colaborem para o incremento e melhorando processo de avaliação de desempenho, com o escopo de torná-lo mais consistente e abrangente das necessidades da instituição. Com isso é possível verificar os pontos negativos e rejeitáveis, os positivos, bem com os que são passíveis de implementação, com fulcro de proporcionar uma avaliação de qualidade que melhore a performance dos funcionários e da instituição de forma geral.

Nesse sentido, é notório que não há um sistema que possa ser qualificado como o melhor, o que existe é o modelo que melhor se adapta às características e particularidades fale determinada empresa. Assim, diante das diversas variedades, o modelo a ser aplicado será aquele seja mais apropriado levando em consideração o aglomerado de circunstâncias e problemas específicos que envolvem aquela instituição.

Previamente a implementação de um determinado método de processo de avaliação, é imperioso que se defina qual a estratégia adequada que será seguida, para fins de evitar a implantação de um programa que ineficaz e impassível de assimilação pelos envolvidos, o que impedirá, conseqüentemente, a efetiva participação e envolvimento dos sujeitos envolvidos, comprometendo a validade da metodologia utilizada.

Isso ocorre porque, quando inadequado, os envolvidos não incorporam os objetivos pretendidos pelo método escolhido, devido a um patente descompasso entre a estrutura elaborada para a avaliação de desempenho e o real comportamento do avaliando e dos avaliados, tornando ineficaz todo o tempo e trabalho despendido com o processo de avaliação de desempenho.

O sistema a ser adotado precisa ser capaz de superar o impasse causado pela "decisão vs. execução", o qual envolve o problema da responsabilidade política em contraposição a responsabilidade técnica. Com base nisso, havendo um conflito versando sobre a forma de aplicação do processo, isso pode ser resolvido por meio de um melhoramento na técnica; contudo, caso o motivo do embaraço envolver dúvidas acerca do que fazer ou sobre decidir o fazer, ou seja, é caso de decisões de cunho político, que envolvem os valores e as características sobre as quais estrutura a empresa.

Ademais, um sistema de avaliação de desempenho envolve, direta ou indiretamente, decisões políticas. Sendo assim, é preciso antecipar as possíveis reações que decorrerão, a forma como atingirá os sujeitos envolvidos, bem como definir as formas de contornar ou reduzir os impactos provenientes

das reações dos envolvidos. Ou seja, a política estratégica da empresa é valorosa arma para que seja elaborado um sistema autêntico de avaliação de desempenho, com objetivos concisos e genuínos.

O método de análise de desempenho deve ser um meio da gestão empresarial organizar de uma melhor forma seus funcionários, para isso, é preciso primeiramente existir uma gerência comprometida com o processo e com o quadro de funcionários da empresa, para fins de se desenvolver uma avaliação que repercuta positivamente na sua estrutura com o escopo de melhorar os níveis de motivação e, conseqüentemente, de produtividade.

Etapas da elaboração do sistema de avaliação de desempenho

Para fins de elaborar um modelo avaliatório preciso e eficaz, é necessário que a instituição observe cinco fases importantes do processo que envolvem uma (i) análise prévia do quadro da empresa; (ii) uma divulgação preliminar do apurado;

(iii) a seleção de um modelo com base nos dados coletados; (iv) a adaptação do sistema escolhidos as particularidades da empresa e, por fim, (v) a elaboração do arcabouço normativo do processo de avaliação de desempenho.

Na primeira fase, deve-se desenvolver uma análise preliminar dos objetivos, condições e particularidades políticas da instituição, verificação da qualidade dos componentes gerenciais, análise objetiva acerca da viabilidade do uso de um

sistema com o objetivo de desenvolver a empresa, bem como delimitação dos papéis específicos tanto do corpo gerencial, quanto dos recursos humanos.

Após a apuração dos dados, é interessante que a empresa divulgue os resultados para os funcionários demonstrando os objetivos do modelo a ser aderido, as razões que levaram a implanta-lo, apresentação dos valores utilizados. Nesse momento, também é preciso buscar o envolvimento e comprometimento de todos os funcionários envolvidos no processo.

Na terceira fase haverá a seleção do melhor sistema para a empresa, analisando os objetivos desse, as formas de adaptar o modelo a natureza da instituição, bem como verificar a possibilidade de se realizar a conexão deste com outros sistemas já existentes.

Passa-se, então, para a fase de efetiva elaboração do sistema de avaliação de desempenho, momento em que se definirá efetivamente os objetivos, fatores e modelo que será utilizado, sempre com base nas peculiaridades da organização.

Por fim, na quinta última etapa, haverá a elaboração do conjunto normativo que irá gerir esse sistema, devendo estar de acordo com as políticas e valores defendidos pela empresa, bem como com as normas de gestão de pessoas.

Resultado da avaliação de desempenho

A comunicação do resultado para o avaliado consiste em uma das fases mais importantes do processo avaliatório, tendo em vista que a instituição tem o dever de comunicar aos

funcionários acerca do seu desempenho em suas atividades laborais.

Para tanto, é importante que haja anteriormente uma preparação dos sujeitos envolvidos, ou seja, tanto do avaliador, quanto do avaliado. Assim, além da definição da hora e local da entrevista, é preciso que o avaliador informe acerca dos pontos que serão avaliados e discutido na ocasião da reunião, para que todos possam se preparar da melhor forma.

Dessa forma, é possível que o funcionário se organize devidamente para fins de se posicionar adequadamente em relação aos pontos que forem abordados, positivamente ou negativamente, sobre seu desempenho. Ademais, a entrevista é o momento oportuno para que se formalizem os compromissos de desempenho, sendo, ainda, momento de permuta educacional entre as partes.

No momento da entrega do resultado da avaliação de desempenho, é igualmente importante que o avaliador informe quais foram as fontes em que baseou a avaliação e a entrevista, com fulcro de reduzir o máximo possível qualquer subjetivismo que possa interferir negativamente no processo, devendo-se utilizar, sempre que possível, de dados factuais e dados concretizados (relatórios, diários de produção, registros de controles, o próprio formulário da avaliação anterior, etc.); deixando sempre as opiniões pessoais em segundo plano.

No processo o funcionário deve comentar ou se justificar, à medida que os avaliadores forem comentando sobre sua avaliação de desempenho, como uma última tentativa de mudar a opinião de quem está o analisando naquela ocasião. Nessa mesma oportunidade, é importante que o avaliador

apresente seus argumentos com firmeza e clareza, comparando o resultado com o desejado.

Após a análise do desempenho de um período de trabalho já realizado, será o momento de definição de novas metas e expectativas a serem atingidas pelo empregado. Para isso, o avaliador também precisa levar em consideração as opiniões e aspirações pessoais do funcionário, sendo a forma mais eficaz de se delinear metas para serem efetivamente entregues.

Percebe-se, então, que o papel do avaliador no processo é de suma importância, isto porque ele é o responsável por servir de parâmetro para seus subordinados de objetivo a ser atingido. Isto ocorre porque o supervisor carrega os valores e padrões norteadores da empresa, que devem ser transmitidos aos subordinados, pois a liderança é uma forma de forte influência na seara laboral.

Conforme se pode inferir, a avaliação de desempenho consiste em momento importante em uma relação trabalhista, tendo em vista que avalia comportamentos passados e fixa metas para o futuro com o escopo de melhorar o desempenho do funcionário e da empresa como um todo; sendo a entrega dos resultados da avaliação um dos momentos mais importante, pois trata-se de um dos momentos mais educacionais que ocorre entre o chefe e o seu subordinado.

Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. **As Fronteiras da Administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo : Pioneira, 1989.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIDLER, B. Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

How to evaluate a corporate strategy, Harvard Business Review.

KERSTEN, T. A.; ISRAEL, M. S. Teacher evaluation: principal's insights and suggestions for improvement. **Planning and Changing**, Normal, IL, v. 36, n. 1-2, p. 47-67, 2005.

MILANI, I. *Sistemas de Avaliação de Desempenho: uma revisão de literatura*.

Revista de Administração. v. 23, n. 3, p. 45-57, jul/set 1988.

PARRY, Scott. B. – **The quest for competencies** – Training, julho 1996, p. 48-54;

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June 1990.

REDMON, K. D. Eric review faculty evaluation: a response to competing values. **Community College Review**, Thousand Oaks, CA, v. 27, n. 1, p. 57- 71, Summer.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). **Improving educational management through research and consultancy**. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho**: Como Romper Amarras e Superar Modelos Ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

STRAUSS, R. P.; HAO, H.; WANG, Y.; HEINZ III, H. J. **Explaining the racial achievement gap in the Pittsburgh Public Schools**. School of Public Policy and Management at Carnegie Mellon University. Pittsburgh, Pennsylvania, [S. d.] . Disponível em: <www.andrew.cmu.edu/user/rs9f>. Acesso em: 12 jul. 2007.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Mimeo.

WINTER, D. A. Logical inconsistency in construct relationships: Conflict or complexity? **British Journal of Medical Psychology**, 1983, 56, 79.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. In: SEMINÁRIO EDUCATIVO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.

CAPÍTULO 6

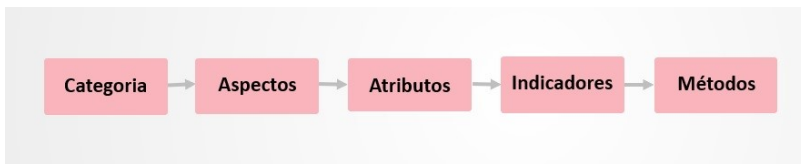
METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO

A metodologia apresentada para construção do Instrumento que será proposto para utilização na Universidade Federal do Cariri – UFCA, é baseada no método analítico hierárquico (MAH) de Saaty (1980), que é um dos métodos de apoio multicritério à tomada de decisão. Mais sobre apoio multicritério à tomada de decisão pode ser encontrado em Roy e Bouyssou (1996).

Conceitos Preliminares

De início, deve-se esclarecer que ainda não existe uma uniformidade na literatura quanto à aplicação da terminologia de certas palavras como, por exemplo, os termos indicador, critério, aspecto, etc. Visando um melhor entendimento nesse trabalho adota-se a seguinte definição: os termos categoria, aspecto, atributo, indicadores e medidas pertencem a uma cadeia hierárquica como na Figura 1. O termo elemento será utilizado para referenciar qualquer um desses componentes.

Figura 5A - Cadeia hierárquica dos componentes da análise multicritério



Fonte: Leal Junior (2010)

Outros dois termos importantes a serem definidos são critério e grupo. Segundo o Dicionário Aurélio critério significa "Princípio que se toma como referência e que permite distinguir o verdadeiro do falso, negar e avaliar". No cenário de tomada de decisão os critérios são utilizados para representar uma situação ou elemento. Nesse trabalho um "critério" é todo elemento utilizado para definir um outro elemento e um "grupo" é todo conjunto de critérios de um elemento. Um exemplo ilustrativo pode ser visto na Figura 5B.

Família Coerente de Critérios (f.c.c.)

A decisão de quais critérios definem um elemento é muito importante dentro da análise multicritério. Enquanto uma escolha adequada gera uma boa representação da situação analisada, uma escolha equivocada gera resultados imprecisos, de pouca valia. Outro ponto importante na definição dos critérios é a existência de indicadores que possam ser medidos ou estimados de forma prática. De nada adianta, por exemplo,

utilizar um indicador que só possa ser medido após a realização da escolha da alternativa.

Após a escolha dos critérios que definem cada elemento, tem-se então uma família de critérios. Uma consideração importante deve ser feita ao se escolher uma família de critérios: é preciso definir um sentido positivo ou negativo aos indicadores quanto aos seus efeitos. Ou todos os indicadores devem ter efeitos negativos, quanto maior a medida pior a alternativa; ou todos devem ter efeitos positivos, quanto maior a medida melhor a alternativa.

Como mesmo uma família de critérios cautelosamente construída pode conter inconsistências, Roy e Bouyssou (1996) apresentaram um conjunto de axiomas que permitem definir uma família de critérios como uma família coerente de critérios (f.c.c.).

Axiomas Fundamentais de Coerência

Existem três axiomas básicos de coerência sem os quais não é possível obter uma família de critérios que desempenhe adequadamente a função de apoiar o processo decisório. São eles os axiomas da exaustividade, da coesão e da não-redundância.(ROY;BOUYSSOU, 1996)

Esses axiomas procuram assegurar a coerência mínima das famílias de critérios, eliminando redundâncias, contradições e inadequações. Nessa seção apresentam-se os citados axiomas, seus testes operacionais e exemplos elucidativos, sem para isso recorrer ao algebrismo de suas definições matemáticas que fogem ao objetivo desse trabalho.

Axioma da Exaustividade

Existem diversas maneiras de agrupar elementos, combinando ações e consequências para chegar a uma família de critérios (ROY; BOUYSSOU, 1996). O axioma da exaustividade busca assegurar que todos os elementos de importância do ponto de vista do Tomador de Decisão estejam sendo avaliados.

Teste operacional: Pode-se imaginar duas opções **A** e **B** que sejam iguais em todos os critérios de uma família de critérios **F** e ainda assim não serem indiferentes? Em caso afirmativo, o axioma da exaustividade não está sendo respeitado por **F**. Nesse caso novos critérios devem ser incluídos no modelo. (SILVA, 2008)

Como exemplo prático podemos imaginar o modelo de decisão que avaliava apenas a questão do menor custo de uma obra. Vamos imaginar que existam duas alternativas de traçado **A** e **B** para uma mesma rodovia. A alternativa **A** precisaria atravessar uma plantação local, indenizando seu proprietário. A alternativa **B** contornaria a plantação mencionada e teria um percurso mais longo. Ao serem analisadas pelo critério do custo total concluiu-se que ambas apresentam o mesmo custo. Em termos de preferência para o decisor essas opções seriam indiferentes, porém não estão sendo considerados outros fatores como, por exemplo, o impacto da perda da produção da plantação atravessada. Pode-se concluir o axioma da exaustividade não foi respeitado, logo novos critérios para decisão devem ser considerados para melhor representar a situação.

Axioma da Coesão

Segundo Roy e Bouyssou (1996) esse axioma visa garantir o mínimo de coesão que deve existir entre a preferência de um critério exerce localmente e a preferência que esse critério exerce quando dentro de uma família de critérios. O princípio desse axioma apesar de pouco evidente, está sujeito a falha.

Teste operacional: Pode-se imaginar duas opções **a** e **b**, que verificam indiferença segundo a família de critérios **F** adotada em que melhorando algum desempenho de **a** e/ou piorando algum desempenho de **b**, chega-se a caracterizar duas opções **a*** e **b***, tal que **a*** não pareça tão boa quanto **b***? Em caso afirmativo, o axioma de coesão não está sendo respeitado por **F**. Nesse caso, as definições dos critérios devem ser reavaliadas. (SILVA, 2008)

Voltemos ao exemplo de escolha de traçado entre **a** e **b**, mas agora com dois critérios: **w**(custo total) e **k**(prejuízo causado à economia local). Em relação ao critério **w** ambas as alternativas apresentam-se indiferentes. Porém submetidas ao critério **k** vemos que **b** apresenta-se como melhor alternativa. Considerando a alternativa **a** avaliada apenas pelo critério **w**, **a^w**, e a alternativa **b** avaliada por ambos os critérios, **b^{wk}**, temos pelo axioma de coesão que a alternativa **b^{wk}** possui pelo menos o mesmo nível de preferência que **a^w**, ou seja, **b^{wk} ≥ a^w**. Considerando que o teste realizado apresenta tal resultado, confirma-se que a família de critérios adotada é coesa.

Axioma da Não-Redundância

Essa terceira e última exigência traduz uma preocupação com economia. Esse axioma tem por princípio eliminar a presença de critérios supérfluos.

Teste operacional: Existe um critério **g** cuja retirada da família de critérios **F** define uma nova família que passa nos testes de exaustividade e coesão? Em caso afirmativo, o critério da não-redundância não está sendo respeitado. Nesse caso o critério **g** deve ser excluído da análise. (SILVA, 2008)

Voltemos ao nosso exemplo de escolha entre traçados, mas desta vez com um novo critério **z**(custo das indenizações). Suponha que a família **F** composta pelos critérios **w**, **k** e **z** satisfaça os axiomas de exaustividade e coesão. É muito provável que essa família será também coesa com a exclusão do critério **z**, pois o custo total já abrange os custos com indenizações. O critério **z** é, portanto, redundante e deve ser retirado sem comprometimento dos testes anteriores.

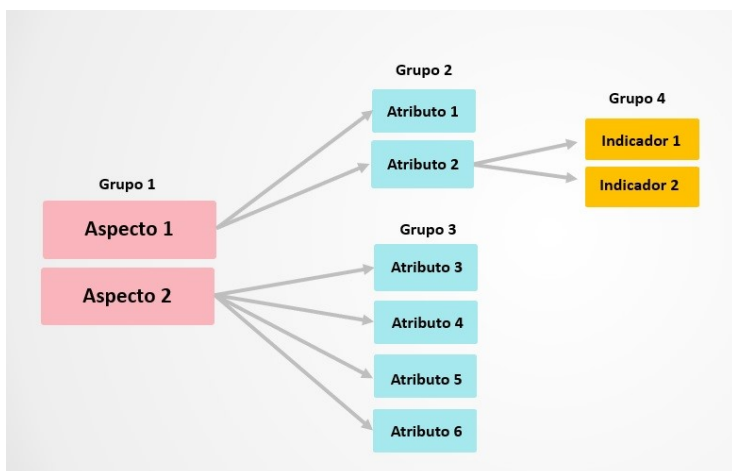
Apos a definição da f.c.c. e obtenção dos valores das medidas dos indicadores busca-se a hierarquização das alternativas disponíveis. Para cumprir esse objetivo existem vários métodos de hierarquização, também conhecidos como métodos de ponderação. Esses métodos devem reunir a opinião dos atores envolvidos no processo analisado e integrá-la aos dados operacionais a fim de alcançar a hierarquização das alternativas. Como dito, nesse trabalho abordaremos o MAH.

Método Analítico Hierárquico

Esse método foi desenvolvido pelo matemático Thomas L. Saaty na década de 70. Após o lançamento do seu livro "The Analytic Hierarchy Process" em 1980, o MAH ganhou notoriedade sendo citados em centenas de publicações científicas. Esse método consiste na aquisição da importância de cada elemento por meio de comparações par a par.

Essas comparações são realizadas dentro de cada grupo de elementos. Como exemplo, na figura Figura 2 temos quatro grupos que precisam ser comparados par a par. No grupo 1 bastaria a comparação entre o aspecto 1 e o aspecto 2, mas já no grupo 3 são necessárias 6 comparações para se ter todas as comparações entre atributos.

Figura 5B – Exemplo de grupos a serem comparados



Fonte: elaboração própria

Essas comparações par a par são feitas seguindo a Tabela 5A para se designar o quanto um dos elementos é mais importante que o segundo.

Tabela 1 – Intensidade de Importância Relativa

Intensidade de importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	Os dois critérios contribuem igualmente para o objetivo
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente um critério em relação ao outro
5	Importância grande ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente um critério em relação ao outro
7	Importância Muito grande ou demonstrada	Um critério é fortemente favorecido em relação ao outro; sua denominação de importância é demonstrada na prática
9	Importância absoluta	A evidência favorece um critério em relação ao outro com o mais alto grau de certeza
2,4,6,8	Valores intermediários entre os valores adjacentes	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições

Fonte: Saaty (1980)

Em seguida, para cada grupo de elementos, será construída uma matriz a ser preenchida com os valores obtidos das comparações como na Figura 3. Nessa matriz cada número representa o quanto o elemento da linha é mais importante que o elemento da coluna. Após obtida essa matriz procede-se o

cálculo dos autovetores e autovalores dessa matriz. É possível provar que, associado com um autovalor real, haverá um autovalor cujos valor se encontram no intervalo entre zero e um e cuja soma das coordenadas resulta na unidade. As coordenadas desse autovalor traduziram a prioridade de cada elemento no grupo analisado, relacionando sempre a n-ésima coordenada do vetor com o elemento da n-ésima linha da matriz.

Figura 6 – Matriz Genérica de Comparação Paritária

	A	B	C	D
A	1	a_{12}	a_{13}	a_{14}
B	$1/a_{12}$	1	a_{23}	a_{24}
C	$1/a_{13}$	$1/a_{23}$	1	a_{34}
D	$1/a_{14}$	$1/a_{24}$	$1/a_{34}$	1

Fonte: Saaty (1980)

Esse cálculo deve ser realizado para cada grupo da f.c.c. e para cada pessoa entrevistada. Por fim calcula-se a média dos valores de prioridade de cada elemento. Nesse momento tem-se os valores de prioridade de cada elemento que serão utilizados na hierarquização. Note que até esse ponto não foram utilizados os dados das alternativas, senão as opiniões dos entrevistados.

Antes de combinar as prioridades advindas dos entrevistados e os dados das alternativas é preciso tratar os dados de forma para cada indicador o valor da sua medida esteja entre zero e um. A forma mais imediata de obter esse

resultado é dividir todas as medidas de um mesmo indicador pelo maior valor encontrado entre as alternativas.

A agregação se processa da seguinte maneira: o valor percentual da prioridade de cada elemento deve ser multiplicado ao valor da prioridade dos elementos que o definem, desde as categorias até chegarem nos indicadores, obtendo-se assim a prioridade global conferida a cada indicador. Por fim, multiplica-se as prioridades globais de cada indicador pela medida de uma alternativa e somam-se esses valores. O resultado numérico representará a alternativa. A comparação entre os resultados das alternativas dependerá do sentido positivo ou negativo conferido aos indicadores.

Modelo Proposto

O modelo proposto para análise e avaliação do desempenho dos servidores foi elaborada pela equipe dos autores. A tabela abaixo apresenta a família de critérios proposta nesse trabalho:

Tabela 2 – Família coerente de critérios adotada neste estudo

ASPECTOS	INDICADORES	MEDIDA
ASSIDUIDADE	Questionário de avaliação	Escala de concordância
DISCIPLINA	Questionário de avaliação	Escala de concordância
CAPACIDADE DE INICIATIVA	Questionário de avaliação	Escala de concordância
PRODUTIVIDADE	Questionário de avaliação	Escala de concordância

RESPONSABILIDADE	Questionário de avaliação	Escala de concordância
------------------	---------------------------	------------------------

Fonte: Elaboração própria, 2018 à partir da Lei 8.112 de 11 de Dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

A importância de cada um dos critérios adotados no modelo da Tabela 1 deverá ser avaliada por comissão selecionada pelo pró-reitor de gestão de pessoas. Isso será feito por meio de um questionário, incluído no apêndice I.

O entendimento dos Aspectos avaliados foi baseado no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal(DECRETO N° 1.171, 1994) e nas Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Exército(PORTARIA N° 174 –DGP, 2017) .

Os parâmetros para avaliação dos aspectos estão apresentados a seguir:

Assiduidade:

- a) ser assíduo, empenhando-se no cumprimento de sua carga horária e só faltar ao trabalho por motivo justificado;
- b) ser pontual. As eventuais chegadas com atraso ou saídas antecipadas obedecem aos limites de tolerância;
- c) ser presente no seu setor de trabalho e quando o serviço exigir atividades externas, o fazer com o conhecimento e anuência da chefia;

Disciplina:

- a) cumpre e faz cumprir, de forma natural e espontânea, as leis, normas e regulamentos que regem a Instituição;
- b) apresenta suas reivindicações na forma prevista na legislação, respeitando e sempre observando as regras da boa educação;
- c) observa e faz observar, no seu nível de competência e na sua esfera de atribuições funcionais, os princípios da disciplina;
- d) considera as orientações dos seus superiores ou, na sua ausência, a intenção desses, ao tomar uma decisão;
- e) empenha-se em criar condições favoráveis para o desempenho das suas funções, conforme as orientações recebidas, mesmo discordando delas;

Capacidade de Iniciativa:

- a) atua, proativamente, sempre dentro do quadro da intenção da chefia, ao perceber que a situação tende a se deteriorar;
- b) toma providências adequadas para sanar situação problemática, mesmo na ausência de orientação específica;
- c) resolve problemas atinentes à sua tarefa, com a autonomia esperada para seu cargo ou função; e
- d) executa as tarefas atinentes à sua função, sem necessidade de ordem ou fiscalização;

Produtividade

- a) desenvolve suas tarefas com qualidade, não precisando ser revisto;
- b) produz o volume de trabalho demandado, em relação a complexidade e aos prazos estabelecidos
- c) executa suas tarefas de maneira ordenada, coordenando suas ações de forma a não prejudicar o fluxo dos processos;

Responsabilidade:

- a) responde espontaneamente pelas consequências de seus atos, de suas decisões e das ordens que houver emitido;
- b) evita riscos desnecessários ao patrimônio , à imagem da Instituição e integridade física e psicológica dos envolvidos em suas atividades; e
- c) empenha-se em cumprir os compromissos assumidos, mantendo os interessados informados sobre as providências tomadas;

Aplicação do Método

Considerações iniciais

O caso em estudo é a elaboração de método de avaliação de desempenho dos integrantes da carreira dos cargos Técnicos- administrativos em educação da UFCA em período de

estágio probatório. É importante ressaltar que os pesos que serão aqui definidos tem relação com a opinião dos participantes sobre a importância relativa dos aspectos avaliados. Os resultados buscam expressar o entendimento comum do corpo de avaliadores. Esses resultados não são generalizáveis e revalidações são encorajadas em caso de mudança relevante do corpo de avaliadores ou de seu entendimento.

Definição de uma Família Coerente de Critérios (f.c.c.)

A família de critérios a ser utilizada será a da Tabela 2. Nesse ponto estamos supondo que essa família, seja uma f.c.c.

Procedimento para Obtenção dos Dados

Preliminarmente, aos gestores foram apresentadas as definições para a família coerente de critérios (f.c.c.) a ser adotada, para obtenção de uma coerência e compreensão de todos, relativamente aos conceitos atribuídos.

As indagações e sugestões foram feitas à partir de uma “análise da leitura e interpretação das sentenças” (ApêndiceII), o que se deu individualmente e, em uma discussão grupal, para obter-se uma redação comum como resultado final.

Uma leitura e análise das sentenças foram importantes para que os conceitos estivessem em sintonia com cada um dos critérios utilizados na avaliação do desempenho e, para que

fosse observadas as redações, de forma a não permitirem dúvida ao leitor, quanto a sua interpretação.

Foi elaborada uma síntese das observações apresentadas pelos colaboradores, com a finalidade de ajustar possíveis não conformidades, nas afirmações do questionário proposto. As observações foram as seguintes:

Tabela 3 – Afirmações finais após as contribuições dos Avaliadores presentes na reunião de apresentação do processo de construção do Instrumento de Avaliação.

AFIRMAÇÕES
Assiduidade:
8- É assíduo, empenhando-se no cumprimento de sua carga horária e só falta ao trabalho por motivo justificado;
3- É presente no seu setor de trabalho e quando o serviço exigir atividades externas, o faz com o conhecimento e anuência da chefia;
Disciplina:
2 - Cumpre e faz cumprir as leis, normas e regulamentos que regem a Instituição;
4 – Respeita a hierarquia funcional, os planos e acordos firmados no setor;
17 - Observa , no seu nível de competência e na sua esfera de atribuições funcionais, os princípios da disciplina;
12 - Considera as orientações dos seus superiores ao tomar uma decisão;
7 - Empenha-se em criar condições favoráveis para o desempenho das suas funções, conforme as orientações recebidas;
Capacidade de Iniciativa:
6 – Busca alternativas eficazes, visando à solução de problemas que demandam ação;
13– Buscar orientação e capacitação para solucionar dúvidas/ problemas no seu trabalho;
15 – Toma providências adequadas para sanar situações problemáticas;
1- Cumpre da melhor maneira possível suas atribuições, não precisando ser cobrado das tarefas que lhe são confiadas;

Produtividade
5 – A produção do seu trabalho é de qualidade;
16 – Distribui racionalmente o tempo do desenvolvimento de suas atividades, contribuindo para o bom andamento dos processos;
10 – O volume de seu trabalho produzido é adequado a sua complexidade e aos prazos estabelecidos;
Responsabilidade:
11 – Exerce seu trabalho com responsabilidade, respondendo pelas consequências de seus atos.
14 – Demonstra zelo pelo patrimônio;
9 – Mostra interesse pelo aperfeiçoamento de seu trabalho, apresentando sugestões e críticas construtivas, visando resultados eficazes;
Fonte: Elaboração dos autores, 2019.

As afirmações da Tabela 3, já ajustadas à partir das contribuições dos servidores em chefia, constarão no Instrumento de Avaliação do Estágio Probatório, seguidos de uma escala Likert de concordância de 1 a 10. Neste caso, 1 indica a discordância total com a afirmação e, 10 significa a concordância total com a afirmação. Os valores intermediários indicam o grau de concordância maior ou menor.

A versão final pode ser observada na Resolução N^o 88/CONSUNI, de 12 de dezembro de 2019, em anexo

Resultados e Discussões

Os dados finais foram obtidos por questionários aos participantes da comissão designada para avaliação de desempenho (Apêndice I). As respostas dos questionários estão apresentadas no Apêndice III.

Os questionários foram aplicados a todos os gestores da Universidade Federal do Cariri – UFCA que se dispuseram a participar, num total de 35 pessoas. Essas pessoas foram selecionadas pois são as pessoas que irão fazer as futuras avaliações de desempenho dos colaboradores sob sua tutela administrativa.

Ao final e, à partir de uma matriz de cálculo realizada no software *Excel*® da *Microsoft*® Office, chegou-se aos pesos que serão atribuídos a cada um dos fatores a serem avaliados (Ver apêndice XX).

Observou-se que os critérios que mais influenciam o desempenho foram a Produtividade (Peso – 32,37%); a Responsabilidade (Peso – 30,07%); a Capacidade de Iniciativa (Peso 22,41%); a Disciplina (Peso 9,95%) e a Assiduidade (Peso - 5,20%).

Neste caso, o resultado da Avaliação parcial será obtido através da expressão:

$$NOTA DA AVALIAÇÃO: (\mu I * P1) + (\mu II * P2) + (\mu III * P3) + (\mu IV * P4) + (\mu V * P5)$$

Onde:

μI - Média da Pontuação do fator I - Assiduidade;

μII - Média da Pontuação do fator II - Disciplina;

μIII - Média da Pontuação do fator III - Capacidade de Iniciativa;

μIV - Média da Pontuação do fator IV - Produtividade;

μV - Média da Pontuação do fator V - Responsabilidade.

Para efeitos do cálculo da nota de avaliação, considera-se os seguintes pesos:

P1 -Assiduidade: 5,20%;

P2 -Disciplina: 9,95%;

P3 -Capacidade de Iniciativa: 22,41%; P4 -
Produtividade:32,37%;

P5 -Responsabilidade: 30,07%.

Ao final, o desempenho do servidor em Estágio Probatório será definido através dos seguintes índices:

-Insuficiente: 1,0 a 3,9;

-Abaixo do esperado: 4,0 a 6,9; III -Dentro do
esperado: 7,0 a 8,9; IV -Acima do Esperado: 9,0 a 10,0.

A nota da avaliação parcial será considerada com até 01(uma) casa decimal, respeitando a regra de arredondamento. No caso, o arredondamento, dar-se-á da seguinte forma:

- Quando o 2º decimal for menor que 5, ficará inalterado o último algarismo;

-quando o 2º decimal for igual ou superior a 5, aumentar-se-á uma unidade ao número que permanece.

Será considerado resultado satisfatório, o servidor que atingir pontuação igual ou superior a 7,0 (sete)

As avaliações de desempenho que apresentarem resultado insatisfatório serão acompanhadas pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal/PROGEP, com a

finalidade de diagnóstico e direcionamento de ações que aprimorem o desempenho do servidor.

Todas as normatizações acima foram comparadas com outras Instituições de Ensino Superior, que também utilizam a mesma nota como referência e, discutidas em reuniões com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos TAEs (CIS).

Após esta etapa de reuniões, um Esboço de Resolução foi submetida a Procuradoria da UFCA e CIS para que enviassem suas considerações e contribuições. Ao final, a Resolução foi encaminhada ao Conselho Universitário – CONSUNI para a discussão sobre a versão definitiva, a qual teve sua aprovação em 12 de dezembro de 2019.

Conclusão do Estágio Probatório

Para efeitos de Conclusão do Estágio Probatório, será considerado aprovado o servidor que apresentar Declaração do Programa de Ambientação e Iniciação ao Serviço Público e média final das três avaliações previstas no art. 17 da Resolução 88/CONSUNI, de 12 de Dezembro de 2019, com pontuação igual ou superior a 7,0 (sete).

Ainda para efeitos de estágio Probatório, o efetivo exercício por ficção legal não se aplica, pois só é possível aferir a aptidão para o cargo com o exercício fático (real) das funções, sendo prorrogado o interstício das avaliações e, conseqüentemente, o estágio probatório. Leve-se em conta que a contagem de tempo do estágio probatório será retomada a partir do término do impedimento.

O servidor não aprovado no estágio Probatório será exonerado, ou se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado conforme o artigo 29 da Lei nº 8.112/90.

Outras situações como pedidos de Reconsideração e/ou Recursos, também foram discutidos e postos na Resolução 88/CONSUNI, de 12 de Dezembro de 2019, em anexo.

Considerações Finais

A avaliação de desempenho não se limita a um único instrumento, como o proposto neste estudo. Pode se dar por múltiplas fontes, inclusive quando o grupo permite que a avaliação de setores conjuntamente, sejam compartilhadas e discutidas com a participação direta e ativa dos colaboradores no processo avaliativo. Neste caso, há maior demanda de habilidades de liderança, além de um ambiente organizacional alinhados com este tipo de modelo.

A avaliação de desempenho, tem sido adotada largamente nas instituições federais, como estratégia para impulsionar os resultados ante um cenário de constantes mudanças. Possibilita que o desempenho do colaborador seja apurado de maneira mais e igualitária, já que existem outras formas de avaliação que atuam no processo, não somente reduzido a chefia imediata. Os pares profissionais, a equipe com quem atua e, a própria autoavaliação individual do servidor, funcionam como importantes indicadores de desempenho.

Este estudo deu origem a Resolução Nº 88/CONSUNI/UFCA, de 12 de Dezembro de 2019 e estabeleceu

novos paradigmas no processo avaliativo da Universidade Federal do Cariri, quando cria e normatiza instrumentos próprios. Daí a necessidade de um acompanhamento, a partir de sua implantação em definitivo, visando que os resultados esperados sejam alcançados, isto é, que todo o processo sirva ao propósito a que foi constituído.

É possível que pesquisas futuras, possam mensurar, os efeitos das avaliações com o instrumento ora proposto, de forma a contribuir para direcionar para possíveis necessidades de ajuste, de forma a um aprimoramento da prática avaliativa institucional. Também deve subsidiar outras ações relacionadas à gestão estratégica de pessoal.

Referências

BRASIL. **Lei Nº 8.112 de 11 de Dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

BRASIL. **Portaria Nº 174 -DGP,** 17 de Agosto de 2017. Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército.

BRASIL. **Decreto Nº 1.171,** de 22 de Junho de 1994 Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

LEAL JUNIOR, I. C. Método de Escolha Modal para Transporte de Produtos Perigosos com Base em Medidas de Ecoeficiência. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Transportes)— COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010

ROY, B.; BOUYSSOU, D. **Aide Multicritère à la Décision**: Méthodes et cas. Paris: Economica, 1996.

SAATY, T. L. **The analytic hierarchy process**: planning, priority setting, resource allocation. New York: McGraw-Hill, 1980.

SILVA, E. P. S. Especificação e Certificação do Etanol Brasileiro: A contribuição do Paradigma Multicritério. **Dissertação** (Mestrado) — Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA. **Resolução N° 88/CONSUNI**, de 12 de Dezembro de 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE I QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

O objetivo deste questionário é avaliar a importância dos aspectos que influenciam o **desempenho dos integrantes da carreira dos cargos Técnico-administrativos em educação da UFCA em período de Estágio Probatório**.

Com o intuito de gerar dados para a avaliação da importância relativa dos aspectos do modelo proposto, solicito a colaboração para responder ao presente questionário, obedecendo a seguinte metodologia:

Em cada linha, escolher o valor que melhor representa a importância relativa entre os parâmetros avaliados. Use como referência as definições que constam nas colunas acima dos números.

	Extremamente Mais Importante		Muito Mais Importante		Bem Mais Importante		Moderadamente Mais Importante		Igualmente Importante		Moderadamente Mais Importante		Bem Mais Importante		Muito Mais Importante		Extremamente Mais Importante		
DISCIPLINA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ASSIDUIDADE	
INICIATIVA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ASSIDUIDADE	
PRODUTIVIDADE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ASSIDUIDADE	
RESPONSABILIDADE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ASSIDUIDADE	
INICIATIVA	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	DISCIPLINA	
PRODUTIVIDADE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	DISCIPLINA	
RESPONSABILIDADE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	DISCIPLINA	
PRODUTIVIDADE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	INICIATIVA	
RESPONSABILIDADE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	INICIATIVA	
RESPONSABILIDADE	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PRODUTIVIDADE	

	A	B	C	D	E	F
46	CARACTERÍSTICAS AVALIADAS	Assiduidade	Disciplina	Iniciativa	Produtividade	Responsabilidade
47	Assiduidade	1,000	0,467	0,207	0,175	0,173
48	Disciplina	2,143	1,000	0,330	0,292	0,376
49	Capacidade de Iniciativa	4,829	3,029	1,000	0,530	0,507
50	Produtividade	5,714	3,429	0,530	1,000	1,857
51	Responsabilidade	5,771	2,657	1,971	0,538	1,000
52		19,457	10,581	4,039	2,535	3,914
53						
54	PESOS					
55	Assiduidade	5,20%				
56	Disciplina	9,95%				
57	Capacidade de Iniciativa	22,41%				
58	Produtividade	32,36%				
59	Responsabilidade	30,07%				
60	total	100%				

Table 1 – Scale of relative importance (according to Saaty (1977; 1980)).

Intensity of importance	Definition
1	Equal importance
2	Weak
3	Moderate importance
4	Moderate plus
5	Strong importance
6	Strong plus
7	Very strong or demonstrated importance
8	Very, very strong
9	Extreme importance

Observou-se que os Critérios que mais influenciam o desempenho foram:

- 1º - Produtividade (Peso – 32,36%);
- 2º - Responsabilidade (Peso – 30,07%);
- 3º - Capacidade de Iniciativa (Peso 22,41%);
- 4º - Disciplina (Peso 9,95%);
- 5º - Assiduidade (Peso - 5,20%).

APÊNDICE III
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ESTÁGIO
PROBATÓRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
PRO-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ESTÁGIO

Esse formulário compõe o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em estágio probatório. Art. 20 da Lei 8.112/90; Emenda Constitucional nº. 19, de 05/06/98 e Resolução XX/2016/CONSUP/UFCA

PROBATÓRIO

() 1ª Avaliação () 2ª Avaliação () 3ª Avaliação

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

Nome: _____ Nº SIAPE: _____

Cargo: _____ Lotação: _____

Interstício desta avaliação: _____/_____/____a____/____/____.

COMPROMISSO DO AVALIADOR

Estou ciente de que:

- ✚ A avaliação de desempenho estabelecerá a aptidão e capacidade no desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: Assiduidade, Disciplina, Capacidade de Iniciativa, Produtividade e Responsabilidade.
- ✚ As avaliações parciais compõem o processo de Estágio Probatório e são instrumentos de validade para Progressão por Mérito.
- ✚ A avaliação deve ser clara, imparcial e justa. Esta deve se basear em fatos reais da vida funcional do servidor dentro do interstício e não em impressões pessoais.
- ✚ O resultado da avaliação deverá ser apresentado ao avaliado e encaminhado para a Comissão de Avaliação de Desempenho devidamente assinado, obedecendo o prazo de 10 dias.
- ✚ As assinaturas deverão ser identificadas por carimbo ou, na ausência deste, pela matrícula SIAPE, evitando a utilização de rubrica.
- ✚ O formulário de avaliação é confidencial, devendo ser enviado em envelope lacrado.
- ✚ O servidor avaliado deverá obter nota mínima segundo a Resolução Nº 88/CONSUNI/UFCA, de 12 de Dezembro de 2019, para que sua avaliação seja considerada satisfatória.

_____, ____ de _____ de _____

Avaliador (Chefia imediata) SIAPE:

A seguir temos uma série de afirmações sobre dimensões relativas ao trabalho do servidor. Pedimos que aponte o quanto você CONCORDA ou DISCORDA de algumas delas . Na escala, 1 indica quidiscordância total , 10 concordância total e, os demais valores indicam níveis intermediários de concordância.

I - Assiduidade: Comparecimento do servidor ao local de trabalho (com o cumprimento da carga horária estabelecida no regime de trabalho para o qual prestou concurso); comparecimento às atividades administrativas (reuniões convocadas pela chefia, bem como aquelas de representação); permanência no local de trabalho durante o expediente (quando o serviço exigir atividades externas, que seja com o conhecimento e anuência da chefia).

Afirmação	Escala de concordância									
É assíduo, empenhando-se no cumprimento de sua carga horária e só falta ao trabalho por motivo justificado;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
É presente no seu setor de trabalho e quando o serviço exigir atividades externas, o faz com o conhecimento e anuência da chefia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pontuação do fator μI ()

II- Disciplina: Cumprimento da legislação vigente e das normas institucionais; compromisso com os planos e acordos firmados no setor; impacto da disciplina nas relações interpessoais e atendimento as orientações de ordem hierárquicas.

Afirmação	Escala de concordância									
Cumpre e faz cumprir as leis, normas e regulamentos que regem a Instituição;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respeita a hierarquia funcional, os planos e acordos firmados no setor;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Observa, no seu nível de competência e na sua esfera de atribuições funcionais, os princípios da disciplina;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Considera as orientações dos seus superiores ao tomar uma decisão;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empenha-se em criar condições favoráveis para o desempenho de suas funções, conforme as orientações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pontuação do fator μ II ()

III – Capacidade de iniciativa: Comportamento proativo (comportamento de se antecipar e se responsabilizar por ações significativas enfrentadas nas situações de trabalho); Atitude resoluta (apresentação de sugestões para melhoria do trabalho e iniciativa para comunicar aos superiores situações ou problemas fora da sua alçada de decisão), Ânimo (entusiasmo no ambiente do trabalho e empenho para o alcance dos objetivos de trabalho)

Afirmção	Escala de concordância									
Busca alternativas eficazes visando a solução de problemas que demandam ação;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Busca orientação e capacitação para solucionar dúvidas/problemas no seu trabalho;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Toma providências adequadas para sanar situações problemáticas;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumpra da melhor maneira possível suas atribuições, não precisando ser cobrado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pontuação do fator μ III ()

IV – Produtividade: execução do trabalho corretamente e dentro do prazo estabelecido; realização do trabalho com exatidão e pontualidade, fazendo bom uso dos recursos disponíveis, bem como das técnicas e processos de trabalho; alcance das metas traçadas.

Afirmção	Escala de concordância									
A produção de seu trabalho é de qualidade, não precisando ser refeito;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Distribui racionalmente o tempo do desenvolvimento de suas atividades,	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O volume do seu trabalho produzido é adequado a sua complexidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pontuação do fator μ IV ()

V – Responsabilidade: execução com qualidade das ações previstas; credibilidade; zelo pelo patrimônio; postura no atendimento; conduta profissional pautada na observância do Código de Ética do Servidor Público, Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.

Afirmação	Escala de concordância									
Exerce seu trabalho com responsabilidade, respondendo pelas consequências de seus atos;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demonstra pelo patrimônio da Instituição;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preza pela imagem da Instituição;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mostra interesse pelo aperfeiçoamento de seu trabalho, apresentando sugestões e críticas construtivas, visando resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pontuação do fator μV ()

Total da Pontuação Geral: Nota da Avaliação: $(\mu I * P1) + (\mu II * P2) + (\mu III * P3) + (\mu IV * P4) + (\mu V * P5)$

Assinatura e carimbo da Chefia Imediata (Avaliador)

Data da ciência pelo servidor avaliado: _____/_____/_____

Assinatura do servidor (Avaliado)

Data do recebimento pela S.A.A: _____/_____/_____

Assinatura e carimbo da DGD/CDP/PROGEP



InovePrimer
Um passo à frente na sua ideia

ISBN 978-65-88329-09-2

