

Avaliação de desempenho e percepção das chefias avaliadoras na Universidade Federal de Viçosa (MG)

Maria Cecília Teixeira Reis¹

Michele Rodrigues²

Cisne Zélia Teixeira Reis³

Nina Rosa da Silveira Cunha⁴

RESUMO: O presente artigo aborda a temática do processo de avaliação de desempenho em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Foi realizada uma revisão bibliográfica para contextualizar a relevância do tema, os métodos de avaliação, as distorções no processo e a importância do *feedback*. Posteriormente, aplicou-se um questionário às chefias, que assumiram posição de avaliadoras do processo, no ano de 2007, na

Universidade Federal de Viçosa (UFV). Buscou-se entender a percepção destas chefias com relação ao processo, ao instrumento e aos benefícios que norteiam a avaliação de desempenho, no caso específico, do modelo 360°. A pesquisa utilizou estatística descritiva para a análise dos dados, buscando traçar o perfil dos ocupantes de cargo de chefia na UFV e sua percepção sobre a importância da avaliação de desempenho na Instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho. Servidores técnico-administrativos. Instituição Federal de Ensino.

I. INTRODUÇÃO

O processo de avaliação de desempenho nas organizações prioriza a promoção do autodesenvolvimento de seus recursos humanos com implicação direta na melhoria das relações interpessoais, no estímulo à maior produtividade, na oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização, no *feedback* dos resultados da avaliação aos avaliados, na localização de conflitos,

¹Formada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Email: maria.reis@ufv.br

²Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Email: michele.rodrigues@ufv.br

³Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Email: zelia@ufv.br

⁴Professora do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa. Email: ninarosa@ufv.br

na identificação de necessidades de treinamento, na adequação do profissional ao cargo, ou, em última instância, no desligamento de pessoas.

Tendo ou não um critério formal, avaliar o desempenho das pessoas de uma organização é sempre um desafio. Ocupando a posição de avaliadoras ou de avaliadas, as pessoas na organização devem ter em mente que, para a eficácia de um processo de avaliação de desempenho, é necessário que ele seja dinâmico, sistemático e propicie o envolvimento de todos na solução de problemas, melhorias no trabalho e na consecução dos objetivos e metas organizacionais.

Em seu contexto, está embutido o desafio de aprimorar e desenvolver, nos ocupantes de cargos de chefias, as habilidades para conseguir com maior eficiência avaliar de forma justa e imparcial o desempenho de seus subordinados. Esta habilidade é uma das competências mais exigidas de quem tem a responsabilidade de gerenciar desempenhos e tomar decisões com relação aos diversos assuntos relacionados à gestão de recursos humanos.

O processo de avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que busca conhecer, entre outros, o potencial existente em cada pessoa da organização. O desafio de aprimorar a capacidade dos avaliadores e conscientizá-los da importância deste processo, sem deixar de apreciar a realidade da organização, sua cultura, seus valores e clima, é uma preocupação para os gestores de pessoas. Ainda, nesse contexto, o envolvimento daqueles que serão avaliados também deve ser observado, bem como o instrumento eleito para a aplicação. Quando essas questões são entendidas, espera-se, como resultado, que a organização, através de sua administração superior, possua uma visão sistêmica da sua realidade.

Assim, o presente artigo se justifica em razão da necessidade de se conhecer, sob a percepção dos ocupantes de cargo de chefia de uma Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes), no caso desta pesquisa, dos ocupantes de cargos de chefia na Universidade Federal de Viçosa (UFV), a importância dada ao processo de avaliação de desempenho, evidenciando a participação ativa dos mesmos em diversas unidades da Instituição, seja como implementadores, avaliadores, avaliados ou simplesmente críticos.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Desde a antiguidade já se utiliza a avaliação como mecanismo de controle dos homens, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado. Com o advento do taylorismo ou do movimento da Administração Científica, no século XX, começaram a difusão e a utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Para Chiavenato (1999, p.189), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Já para Brandão e Guimarães (1999), avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados, ou seja, os que foram pla-

nejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização e a sua atuação efetiva, mas, também, a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado.

A avaliação de desempenho, como ferramenta gerencial essencial para a gestão de pessoas, possibilita a identificação de necessidades de treinamento de pessoal para o exercício das atividades e consequente alcance das metas e objetivos. Além disso, possibilita a identificação de pessoas com potencial para o exercício de funções de maior qualificação, como também proporciona a retroação da avaliação de desempenho ao avaliado, pois, afinal, toda pessoa precisa saber como está indo seu trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Caetano (1990, *apud* MADUREIRA e RODRIGUES, 2007), na qualidade de sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos funcionários de uma organização, a avaliação de desempenho emergiu como componente da gestão de recursos humanos desde que a gestão das organizações começou a ser elaborada e sistematizada. De acordo com o mesmo autor, a avaliação de desempenho pode ter interferência na produtividade do trabalho, como processo de medição e de controle do desempenho, mas, sobretudo nas relações mantidas indiretamente com outras vertentes da gestão de recursos humanos, como nos processos de recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional e sistemas de retribuição.

Chiavenato (2008) destaca que a avaliação de desempenho deve se preocupar, também, além de seu impacto com as outras vertentes da gestão de recursos humanos, em acompanhar as atividades de seus colaboradores para que os objetivos organizacionais planejados consigam ser alcançados. Pela avaliação de desempenho pode-se chegar a resultados observando e avaliando competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pro-atividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Com relação à responsabilidade sobre o processo de avaliação de desempenho, Chiavenato (2008) diz que, na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho é responsabilidade de linha e função de *staff* (consultoria) com a assistência do órgão da Área de Recursos Humanos. Porém o *staff* e a centralização quase sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade do funcionário e das peculiaridades da organização tornando o processo de avaliação cheio de trâmites burocráticos. O mesmo autor ainda cita que, quem deveria avaliar é o superior imediato, que tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando com precisão os pontos fortes e fracos.

Grillo (2001) também ratifica tal afirmação, mencionando que não há ninguém melhor que a chefia imediata do avaliado para julgar o seu desempenho, pois

cabe aos mesmos orientar diretamente as atividades executadas, acompanhando todos os momentos do trabalho.

Os métodos de avaliação de desempenho variam de organização para organização, afinal, cada uma tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas. Chiavenato (2008) apresenta alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho: Métodos da Escala Gráfica, Método da Escolha Forçada, Método de Pesquisa de Campo, Métodos dos Incidentes Críticos, Método de Comparação aos Pares, Método de Frases Descritivas, Método da Autoavaliação, Métodos Mistos, entre outros. E em conjunto com Chiavenato (2008), autores como Tachizawa et al. (2001), Madureira e Rodrigues (2007) e Brandão e Guimarães (1999), que tratam da temática dos métodos, citam que as técnicas de avaliação de desempenho evoluíram de um modelo unilateral, em que o julgamento era somente por parte da chefia, para um modelo bilateral, em que o julgamento se estende para relação 180° com chefia e subordinado e, recentemente, para uma forma de avaliação de desempenho que vem conquistando espaço, denominada “Avaliação de Desempenho 360°”.

Para Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho 360° é definida como a combinação entre a análise dos colegas, superior imediato, subordinados diretos e sua autoanálise, tornando assim um círculo 360°, situação em que a pessoa avaliada recebe as análises por meio das respostas de um questionário previamente definido, relatando como ela se avalia e como os outros a avaliam com relação ao seu trabalho. Assim, é um eficiente instrumento de apoio à gestão de pessoas, uma vez que avalia o profissional em vários aspectos do seu desempenho.

Bispo (2004 a, *apud* MADUREIRA e RODRIGUES, 2007) também lista outros benefícios advindos da avaliação 360° como: orientação para resultados objetividade, flexibilidade, imparcialidade, continuidade, participação, e pode-se destacar que esta ferramenta oferece tanto à empresa, quanto aos funcionários informações que permitem organizar e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo; possibilita que a organização obtenha dados que viabilizam a organização e a administração de diferenças entre as necessidades estratégicas das funções e do potencial humano disponível; auxilia o profissional de recursos humanos na identificação do perfil comportamental dos colaboradores, possibilitando ações estratégicas; e, por fim, oferece ao trabalhador as informações sobre como seu desempenho é observado e percebido pelo meio ambiente que o cerca, ou seja, pelos demais funcionários, pares, chefias, clientes e fornecedores.

Grillo (2001) ressalta que deve haver um esforço para que o método de avaliação de desempenho escolhido para ser implementado na organização esteja de acordo com suas peculiaridades e, sobretudo, resultado da participação de todos os envolvidos no processo, porque só assim será possível obter a aceitação e compreensão de uma medida desta natureza por parte dos colaboradores da organização. O autor menciona que não há um método perfeito, mas pode haver um método que ganhe a confiança de avaliadores e avaliados, e isso é imprescindível para alcançar bons resultados. Quando as pessoas são preparadas adequadamente

para participar de um processo de avaliação do desempenho, e têm a oportunidade de influir na definição de seus objetivos, sem dúvida alguma cresce a aceitação pelo método adotado.

Para Helal et al. (2008), a preparação é uma etapa importante na busca da realização dos objetivos de uma organização. Além de contribuir para melhorar o entendimento do comportamento humano no trabalho, fazendo com que gestores reflitam sobre sua forma de gerenciamento buscando o envolvimento das pessoas com o trabalho, acarreta maior nível de comprometimento por parte dos envolvidos.

Percebe-se a presença de erros considerados frequentes ao longo dos processos de avaliação de desempenho - os chamados erros de distorções da avaliação de desempenho. Estas distorções citadas por Chiavenato (2008) são: a subjetividade, inerente a todo e qualquer processo de avaliação, os vícios de percepção (incapacidade de ver nos outros as características que são próprias, ocorrendo distorções), valorização inadequada do instrumento (supervaloriza ou desvaloriza as fontes de informações), falsidades, obstáculos políticos, obstáculos pessoais, diferentes graus de rigor e a própria força do hábito.

Ainda segundo Chiavenato (2008), a melhor maneira de evitar esses problemas é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. O órgão responsável pela implantação do processo de avaliação deve contribuir para minorar tais problemas mediante o monitoramento constante dos especialistas em recursos humanos e a troca de experiências entre os avaliadores.

Para que o avaliado possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os pontos fracos, é necessário que tenha pleno conhecimento do resultado da avaliação de desempenho, recebendo o devido *feedback* de seu avaliador. Farah (2008) define o conceito de *feedback* como o processo em que uma pessoa transmite a outra sua percepção a respeito do comportamento desta última. O fornecimento de *feedback* é importante na construção de um bom relacionamento interpessoal. O *feedback* ajuda a pessoa que o recebe a adquirir uma visão mais realista de si própria e a ajustar seu comportamento de modo a favorecer relações mais amistosas.

Roriz (2008) defende o processo de avaliação de desempenho no serviço público pois entende que ele propicia questionamentos necessários no dia a dia dessas organizações. Como exemplo, ressalta o mérito como o caminho para a ascensão funcional. Afirma que se os servidores ascendessem ao cargo de chefia pelo mérito do conhecimento técnico, certamente, os subordinados se relacionariam com maior interação administrativa, e a instituição pública só teria a lucrar. Porém, da forma que hoje acontece, por indicação política, muitas vezes partidária, não espelha um sistema democrático e eficaz, resultando na distorção da competência do servidor público, constrangimentos, e na necessidade de terceirização da mão de obra do serviço público.

Mesmo considerando o exposto acima, para autores como Grillo (1996), o processo de avaliação de desempenho é necessário para as Ifes. O autor ressalta que ao realizar pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina, na qual se procurou

verificar o nível de aceitação/resistência dos servidores técnico-administrativos ao processo, constatou-se que inexistia resistência à avaliação e que a avaliação está associada ao nível de maturidade das pessoas afetadas no processo. O autor afirma sobre o processo de avaliação de desempenho “é sabidamente eficaz para orientar o desempenho e a implementação de programas de desenvolvimento de pessoal, em face das informações que oferece sobre o comportamento das pessoas no exercício das suas atividades” (GRILLO, 1996, p. 83).

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFV

A avaliação de desempenho na UFV tem seu respaldo jurídico na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) das Ifes vinculadas ao Ministério da Educação.

Além disso, o Decreto nº 5.825/06 se dedica a fixar as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, instituídos pela Lei mencionada. Em seu Art. 3º, aplica-se o conceito da avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Ifes, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, vem complementar a Lei nº 11.091/05 no que tange, entre outros aspectos, à questão do interstício para realização do processo de avaliação de desempenho, a que se refere o §2º do Art. 10, alterando-o para 18 meses.

No ano de 1987, o Plano Único de Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) instituiu a progressão por mérito, tendo a Resolução 13/1988 do Conselho Universitário (Consu) da UFV aprovado os critérios para a avaliação de desempenho. Desta data até o ano de 2007, a progressão por mérito se deu de forma automática sem a ocorrência da avaliação de desempenho propriamente dita.

O processo de avaliação consistia no preenchimento de formulários impressos em que o servidor se avaliava e era avaliado por sua chefia. O método se assemelha à “Lista de Verificação”, nela inseridos fatores referentes à responsabilidade, dedicação, qualidade e conhecimento do trabalho, produtividade, aptidão para o trabalho, interesse pelo trabalho, disposição física e mental, pontualidade, assiduidade, criatividade, iniciativa, equilíbrio emocional, espírito de equipe, clareza na forma de se expressar e identificação com o grupo. Para a avaliação das chefias, foram considerados também os fatores tomada de decisão e delegação de tarefas.

Este instrumento não apresentou resultados satisfatórios no aspecto de indicação de necessidades de treinamento, indicação de diferenciação de desempenho entre os servidores, indicação de melhoria nas relações interpessoais etc. Ele passou a ser utilizado como um instrumento *pro forma* para obtenção de progressão na carreira.

Em 2005, por força da Lei nº 11.091/05, que rege o PCCTAE, também foi instituído o processo de avaliação de desempenho, que teve sua primeira aplicação em junho de 2007, conforme a Resolução 04/2007/CONSU da UFV. O processo de avaliação consistiu no preenchimento de formulários eletrônicos em que o servidor se avaliava e era avaliado por sua chefia. Após preenchidos on-line, impressos e assinados, os formulários de avaliação foram incorporados ao processo referente a cada servidor e encaminhado para a então Diretoria de Recursos Humanos (DRH), atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) da UFV. Os fatores analisados foram: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Os servidores que atingiram o mínimo de 60% dos pontos totais da autoavaliação e da avaliação da chefia imediata, através de média aritmética simples, fizeram jus à progressão na carreira.

Em agosto de 2008, em razão do Decreto nº 5.825/06 e da Lei nº 11.784/08, supracitados, que ditam normas complementares à Lei nº 11.091/05, o Consu-UFV aprova a Resolução 09/2008, que disciplina o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos num modelo mais atual que vincula o desempenho do servidor ao alcance das metas institucionais. Utilizou-se, então, o modelo denominado 360°.

Espera-se, então, alcançar o propósito de avaliar e mensurar de modo objetivo e sistematizado como o servidor está desempenhando seu papel dentro da Instituição e quanto está ou não correspondendo ao que se espera que seja realizado em cada função. Nos moldes do processo de avaliação 360°, comporão a média do servidor a sua autoavaliação, a avaliação da chefia e a avaliação da equipe. A avaliação da equipe consistirá na média aritmética simples das notas atribuídas pela chefia aos servidores da unidade. A avaliação institucional das condições de trabalho e a avaliação dos usuários, que completariam o modelo de avaliação 360°, não integrarão o somatório das avaliações do servidor e servirão como instrumento gerencial para proposição de melhorias para o desenvolvimento institucional.

O sistema de pontuação consiste numa escala com notas de 1 a 4, em que 4 é a nota máxima, e só fará jus à Progressão por Mérito Profissional o servidor que atingir o mínimo de 70% no resultado final. Para os servidores não ocupantes de cargos de chefia, a avaliação se dá em variáveis que compõem as dimensões institucional, individual e funcional. Já para os servidores ocupantes de cargos de chefia, a avaliação contempla variáveis das dimensões institucional, individual e gerencial.

Conforme Resolução 09/2008/CONSU da UFV, todos os servidores são avaliados no mês de agosto de cada ano e, havendo conclusão pelo mérito, os efeitos financeiros se darão a partir da data em que o servidor completar o interstício.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

O instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa foi um questionário que, segundo Marconi & Lakatos (1996), é um instrumento que possibilita a racionalização do tempo de preenchimento do respondente, facilita a aplicação simultânea em vários setores da Instituição, consegue atingir maior abrangência

territorial e confere o caráter de sigilo, propiciando privacidade aos respondentes que preenchem a pesquisa sem riscos de constrangimentos.

O questionário constou de 21 questões fechadas, visando à captação de dados associados ao perfil dos ocupantes de cargo de chefia na UFV e ao seu conhecimento e percepção sobre a importância da avaliação de desempenho dos servidores.

Para o desenvolvimento do questionário, utilizou-se de um recurso inovador, disponível em ambiente de *internet* para coleta e tratamento dos dados, o *eSurveysPro.com*, no módulo *Editor de Pesquisa*, no qual os resultados do questionário são tabulados e apresentados para posterior emissão de relatórios a serem utilizados para análise das respostas. Os dados coletados podem ser facilmente transportados para outras ferramentas que poderão desenvolver outras informações estatísticas, se assim for de interesse ou necessidade.

Por meio de *e-mail* enviado às chefias que participaram do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, implantado na Instituição no ano 2007, e que também participaram da avaliação 360° em 2008, solicitou-se a participação na pesquisa mediante esclarecimento de seus objetivos e disponibilização do *link* de acesso ao questionário eletrônico.

Os questionários, encaminhados para os 182 servidores ocupantes de cargos de chefia, que constituíram a amostra do presente estudo, resultaram na participação efetiva de 58 servidores envolvidos, refletindo um percentual de retorno da pesquisa de 32% realizada no período de 20 de maio a 25 julho de 2009.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As questões iniciais do questionário nortearam o perfil dos ocupantes de cargo de chefia na UFV, na qual 71,43% são pertencentes aos cargos técnico-administrativos. Outro dado relevante é que 43% dos respondentes ocupam cargo de chefia na Instituição há mais de 10 anos e 37,5% têm mais de 25 anos de serviços prestados à Instituição.

Com relação à questão que trata do conhecimento do conteúdo da Resolução 09/2008/CONSU, 92, 86% dos chefes afirmaram ter conhecimento das diretrizes da Resolução que abordam a temática sobre avaliação de desempenho. Os principais meios de comunicação a que tiveram acesso para conhecimento foram os *ofícios*, *e-mail* e reuniões específicas proporcionadas pela PGP e pela comissão responsável pela implantação do método. Porém, mesmo assim, 53,57% dos chefes se sentem carentes de orientação e capacitação. Nesse aspecto, vale considerar a visão de Chiavenato (2008), que afirma requerer o processo de avaliação tempo de preparação para avaliação, para reuniões que tratem do assunto e para trabalhar em grupo para consultar colegas e conversar com os avaliados.

Com relação à pergunta que trata da influência da nota da equipe sobre a nota individual, 42,86% opinaram que a equipe trabalharia de forma mais coesa, em razão do resultado da média. Porém, com o mesmo percentual, 42,86% entendem que este somatório geraria conflitos na equipe se um dos membros prejudicasse

o grupo em função de uma possível nota abaixo da média. Nesse aspecto, vale considerar a teoria de que os envolvidos no processo de avaliação necessariamente precisam acreditar que é um processo justo. Chiavenato (2008) ressalta que para as pessoas avaliadas, quando percebem que o processo é injusto, o instrumento se torna inócuo prejudicando todo o processo de avaliação. Talvez esse senso de justiça justifique que 14,29% apontem posição contrária à inserção da nota de avaliação da equipe na nota final de avaliação de desempenho individual.

Dos chefes, 51,79% afirmam que o modelo de avaliação 360° contém fatores que representam a realidade da Instituição. Porém, 10,71% acreditam que a avaliação está fora da realidade da Instituição. Grillo (2001) defende a ideia de que é necessária uma preocupação com relação ao acompanhamento de resultados dos processos de avaliação de desempenho, procurando aperfeiçoar de forma contínua os modelos utilizados e obtendo assim resultados mais confiáveis. E continua afirmando que as desconfianças e receios dos avaliados e avaliadores, sobre o processo de avaliação, são amenizados quando existe preocupação com os instrumentos.

Quando questionados se era de seu conhecimento o planejamento estratégico de sua unidade quanto às metas e ações, 69,64% das chefias responderam que era de seu conhecimento, pois haviam participado de sua elaboração. Por outro lado, 25% destas chefias não haviam participado da elaboração das metas, não tendo, por conseguinte, conhecimento delas. Essas porcentagens são importantes, pois, para Grillo (2001), a avaliação de desempenho, quando feita em consonância com as exigências e peculiaridades da instituição, passa a ser um poderoso instrumento de aperfeiçoamento de pessoal. Esse entendimento do autor acima se reflete, ainda, no que se refere às metas. Um total de 51,79% das chefias responderam que existe facilidade em transmitir as metas; 10,71% não conseguem transmiti-las; e 26,79% acreditam que, em parte, as metas são possíveis de serem transmitidas.

Com relação à quantificação das tarefas, 62,5% entendem que se trata de um critério justo de avaliação de desempenho e 37,5% entendem que a quantificação não norteia um processo justo. Porém, para Grillo (2001), o “objetivo de desenvolvimento profissional e pessoal vai além de quantificar as tarefas realizadas pelo avaliado”. Deveria ser feito, para o processo de avaliação de desempenho, um amplo levantamento do comportamento das pessoas em suas atividades. Assim, obter-se-ia um quadro que informa as potencialidades das pessoas e seus desejos de crescimento profissional, o que acarretaria em crescimento para a organização.

Com relação à percepção dos chefes sobre estarem aptos ao processo de avaliação, 98,21% acreditam que sim, e 91,07% entendem que os avaliados também estão aptos a avaliar as chefias. Para Grillo (2001), o permanente relacionamento entre chefe e servidor fornece a ambos vivência diuturna, favorecendo condições necessárias para que avaliador e avaliado julguem seus desempenhos de forma contínua.

No que se refere à eficiência e comprometimento, 55,36% das respostas apontam para servidores comprometidos e eficientes. Os restantes, ou seja, 44,64% discordam em parte. O constructo comprometimento e o conceito de eficiência são

alvo de estudo frequente. Para Helal et al. (2008), estes são conceitos importantes na busca da realização dos objetivos de uma organização. Além de contribuírem para melhorar o entendimento do comportamento humano no trabalho, fazem com que gestores reflitam sobre sua forma de gerenciamento, buscando o envolvimento das pessoas com o trabalho.

Com relação ao monitoramento do processo de avaliação de desempenho, 75% entendem como necessária e 25% não percebem o benefício que o *feedback* pode proporcionar. Para Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho constitui um instrumento de realimentação da informação. Isso significa que o processo de avaliação oferece orientação, autoavaliação, autodireção e autocontrole para as pessoas envolvidas no processo, quando existe a preocupação do *feedback*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho como processo de gestão, para ser efetiva em uma organização, é imprescindível que considere suas características, sendo conduzida preferencialmente de forma participativa, em que todos os envolvidos tenham uma perfeita compreensão dos efeitos positivos que um processo desse tipo significa.

Neste processo, o chefe tem papel fundamental na condução dos trabalhos de sua unidade e deve sempre procurar criar um ambiente de trabalho em que a equipe se sinta motivada e comprometida. Um ambiente com espaço aberto a discussões sobre as condições de trabalho e suas estratégias, com sistema de *feedback* periódico, visando a proporcionar melhorias no clima organizacional.

Percebe-se que a preparação para a participação em um processo de avaliação de desempenho é uma etapa importante na busca dos objetivos de uma organização.

Nesse estudo, realizado para abordar a percepção das chefias sobre o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFV, verificou-se que a quase totalidade dos respondentes conhece as regras para a avaliação de desempenho dos servidores. Por outro lado, um percentual muito alto deles, 53,57%, sente necessidade de orientação e de capacitação para uso da ferramenta de avaliação. Disto se deduz pela necessidade premente de a Instituição estabelecer um sistema de preparação constante de seus chefes para participarem do processo de avaliação. Quanto mais difundidos os métodos de avaliação, mais conscientes e motivados estarão os avaliados e avaliadores. Chiavenato (2008) também ratifica essa questão discutindo que a melhor maneira de evitar problemas, como as chamadas distorções da avaliação de desempenho, é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. O órgão responsável pela implantação do processo de avaliação deve contribuir para minorar tais problemas mediante o monitoramento constante dos especialistas em recursos humanos e a troca de experiências entre os avaliadores. Desta forma, nesta preparação, estaria embutida a etapa de conscientização e de análise das implicações de uma avaliação

mal feita, embora 98,21% das chefias se julguem preparadas para avaliar de forma justa e imparcial.

Conhecidas as dificuldades de um processo de avaliação puramente qualitativa, é opinião de mais de 50% das chefias que um método de avaliação que contemple a mensuração de resultados do trabalho seria mais justo. Grillo (2001) ressalta que deve haver um esforço para que o método de avaliação de desempenho escolhido para ser implementado na organização esteja de acordo com as suas peculiaridades, resultado da participação de todos os envolvidos no processo. Acredita-se que não há um método perfeito, mas pode haver um método que ganhe a confiança de avaliadores e avaliados, e isso é imprescindível para alcançar bons resultados. Sendo assim, a existência de um mecanismo formal de apuração da produção de cada servidor, embora não seja tarefa fácil quantificar e valorar as mais variadas atividades, deve ser considerado em futuros modelos de avaliação da Instituição, não deixando de atrelá-los à qualidade na prestação dos serviços e ao alcance das metas da Instituição.

Observa-se que as percepções das chefias podem contribuir para o desenvolvimento de um modelo mais condizente com a realidade da Instituição, sem deixar de cumprir as diretrizes estabelecidas na Lei nº 11.091/2005, na Lei nº 11.874/08 e no Decreto nº 5.825/2006, possibilitando o estabelecimento de uma cultura de avaliação de desempenho e uma ação sistêmica munida de uma ferramenta representativa. Grillo (1996) corrobora essa questão, afirmando que o processo de avaliação de desempenho é necessário para as Ifes, podendo ser eficaz para orientar o desempenho e a implementação de programas de desenvolvimento de pessoal, em face das informações que oferece sobre o comportamento das pessoas no exercício das suas atividades. Desta forma, o Programa de Avaliação de Desempenho da UFV cumpriria seu objetivo de promover o Desenvolvimento Institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Contudo, acredita-se ainda ser pertinente a esta temática e às peculiaridades da Instituição em questão, a elaboração de uma nova pesquisa no ano de 2010, em que possam ser observados os resultados advindos da implantação do modelo de avaliação 360°, bem como uma nova pesquisa que contemple o conhecimento e percepção dos avaliados, visto que eles são parte envolvida no processo e podem contribuir com melhorias significativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?* Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2008.
- BRASIL. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de

- Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 62-64.
- BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação*, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <<http://200.130.77.82/canalcggp/documentos/lei.htm>>. Acesso em: 26 jan. 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Campus, 1999.
- FARAH, Flávio. *Feedback*. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=27&canalsub2=86&id=1327&pagina=2>. Acesso em: 25 out. 2008.
- GRILLO, A. N. *Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior*. Florianópolis: Editora Insular, 1996.
- GRILLO, A. N. *Gestão de Pessoas: Princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis. Editora Pallotii, 2001
- HETAL, D. H., GARCIA, F. C., HONORIO L. C. *Gestão de Pessoas e Competências: Teoria e Pesquisa*. Curitiba: Editora Juruá, 2008.
- MADUREIRA, César, RODRIGUES, Miguel. Os desafios da avaliação do desempenho na administração pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, nº 33, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Direção Geral de Estudos, Estatísticas e Planeamento, 2007.
- MARCONI, M.D.A. & LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*, Ed. Atlas: São Paulo, 1996.
- RORIZ, Carlos André Cursino. *Avaliação de desempenho no serviço público: uma responsabilidade solidária de todos*. 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/avaliacao-de-desempenho-no-servico-publico-uma-responsabilidade-solidaria-de-todos-456335.html>>. Acesso em 06 nov. 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P; FORTUNA, Antônio Alfredo M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.