Gestão Universitária
Estudos sobre a UnB

Volume 1

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

César Augusto Tibúrcio Silva
Nair Aguiar-Miranda
(Organizadores)

EDITORA UnB

Universidade de Brasília
Editora Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação (Face)

2011

Equipe editorial

Editoras de publicações Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão Ramiro Galas Pedrosa
Normalização Welma Pereira Batista
Revisão Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

Impresso no Brasil
Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Fax (61) 3035-4230
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contato@editora.unb.br

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _ Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Corpo Docente

Professor César Augusto Tibúrcio Silva. Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

Professor Gileno Fernandes Marcelino. É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Catarina Cecília Odelius. Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Fátima Bruno de Faria. É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Loussia Penha Musse Felix. Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais direto são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

Professor James Giacomoni. Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

Professor Mamede Said Maia Filho. Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

Professor Marcelo Aida. Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Miramar Ramos Maia Vargas. É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Marisa Cardoso Trindade. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Parte I - Gestão de Pessoas

Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília

Morgana Rodrigues Ribeiro
Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues

Introdução

A reivindicação da sociedade por eficiência, eficácia e transparência na aplicação das verbas públicas fez com que o Estado brasileiro exigisse das universidades a busca pela excelência e a concorrência por recursos públicos. Dentro desse contexto, a UnB tem colocado sob avaliação permanente todo o seu contexto interno: o desempenho das pessoas, a tecnologia utilizada, os fornecedores e sua infraestrutura geral, no intuito de ajustar-se às demandas de transformações (PDI, 2005).

Segundo Lotta (2002), a administração pública passa por grandes mudanças na sua estrutura. No passado, os ambientes eram extremamente técnicos, burocráticos e racionais. Hoje, aquela estrutura burocrática cedeu lugar a organizações cada vez mais enxutas, onde é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, as organizações têm necessidade de reelaborar sua política de ação em relação aos funcionários. Na nova administração pública espera-se do funcionário uma postura diferente, em que não apenas cumpra seus afazeres, mas que assuma responsabilidades crescentes, deixando de ser um sujeito passivo dentro da organização. Nesse sentido, a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, e passa a ser usada para averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

As instituições de ensino superior também passaram por várias transformações ao longo de sua história. Foram reinventadas inúmeras vezes, ora sofrendo mudanças drásticas, ora passando por lenta evolução. Chegaram aos dias de hoje com a sociedade como sua referência de valor e encontram-se atualmente diante de um grande desafio: o furacão de novos conhecimentos e de informações que se espalha de forma instantânea, de maneira que essas instituições não são capazes de acompanhar com a mesma velocidade (MORHY, 2003).

A Universidade de Brasília, criada no início dos anos de 1960, nasceu como uma proposta de universidade inovadora, desde a sua concepção em termos acadêmicos e estruturais, até à organização de seu espaço. Foi a primeira que, em nosso país, aliou a concepção de sua estrutura com a concepção da morfologia de seu *campus*. Sua criação seguia o modelo norte-americano fundacional, com departamentos, em vez de cátedras (CUNHA, 2003). A UnB recebeu a missão de estabelecer um novo modelo de universidade no Brasil, devendo ser moderna e introduzindo novo padrão de gestão que lhe garantisse bases para a autonomia e para o financiamento de sua expansão (PDI, 2005).

A UnB cumpriu, o quanto lhe foi permitido, a missão que lhe foi atribuída no seu plano original. Porém, acontecimentos políticos marcados pelas décadas de 1960 a 1970 mudaram os rumos da política nacional de educação superior, de forma que a missão original da Universidade de Brasília foi em parte abandonada pelo Governo Federal (PDI, 2005).

Hoje, a missão da universidade é:

> produzir, aplicar, preservar e difundir ideias e conhecimentos, pesquisar, propor soluções e abrir caminhos para a sociedade, atuando como um centro dinâmico de progresso e desenvolvimento regional, nacional e internacional, comprometido com a formação profissional de alta qualificação de cidadãos éticos, socialmente responsáveis e com visão à frente do seu tempo.

Como instituição pública e preocupada em acompanhar as novas demandas da sociedade, a qual passou a exigir mais eficiência e eficácia, sobretudo das instituições públicas, a UnB, em meados da década de 1990, resolveu reimplementar a atividade de planejamento, retomando a experiência de planejamento institucional existente anteriormente. A partir de 1994, foi desenvolvida uma proposta mais abrangente de planejamento estratégico, cuja implantação procurou envolver toda a comunidade universitária. Em 2001, o planejamento da universidade foi revisto e adotado mais firmemente como sistema estratégico da gestão universitária (PDI, 2005).

Defrontada com as restrições orçamentárias e normativas que restringem o pleno desenvolvimento das universidades públicas, a UnB, aproveitando a crise e utilizando o planejamento estratégico como instrumento de gestão, fez crescer a pós-graduação, a pesquisa e a extensão e consolidou a prestação de serviços, que gera recursos complementares ao financiamento de suas atividades acadêmicas, além de iniciar a expansão da universidade para as regiões periféricas do DF (PDI, 2005).

Assim, a universidade implantou o Programa de Gestão de Desempenho. Trata-se de um programa de gerenciamento contínuo do desempenho dos servidores, articulado ao contexto organizacional, considerando as metas das unidades da instituição e tendo como proposta promover o desenvolvimento individual e institucional, bem como a melhoria da produtividade e da qualidade dos trabalhos (PDI, 2005).

Este estudo apresenta uma análise da efetividade do processo de Gestão de Desempenho utilizado na Universidade de Brasília, pretendendo, com isso, oferecer subsídios à Secretaria de Recursos Humanos da universidade para o aperfeiçoamento do processo e melhoria de sua efetividade.

De acordo com Engholm (1998), no início de um estudo sobre as aplicações avaliação de desempenho (AD), é essencial juntar à analise a percepção a respeito da cultura e dos ambientes organizacionais, do custo

e do tempo gasto com o sistema de AD, das considerações éticas e do controle gerencial que revestem o local onde essa avaliação é utilizada.

Santos (2005) afirma que "o estudo das percepções de avaliadores e avaliados sobre os aspectos que influenciam a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho é relevante para o aprimoramento dos sistemas".

Outros autores destacam a importância em conhecer a opinião existente na organização sobre a política de gestão e de avaliação de desempenho. Segundo Keeping e Levy (2000, apud SANTOS, 2005. p. 8) ainda que seja um conjunto de processos e métodos de medidas utilizadas nos estudos, um sistema de AD seria pouco efetivo se avaliados e avaliadores não o percebessem como um processo justo, útil, válido, preciso e equitativo. Ainda com relação à percepção dos agentes envolvidos no processo de avaliação de desempenho, Abbad (1991) acrescenta que com o estudo das opiniões de avaliadores e avaliados é possível identificar a relação existente entre a satisfação com os procedimentos de avaliação e a motivação para aumentar a produtividade no trabalho.

Gestão e avaliação de desempenho – histórico e evolução

Desde a Antiguidade, alguns mecanismos de avaliação de desempenho têm sido usados para controle dos trabalhadores. De acordo com Chiavenato (1998), a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio Loyola, no século XVI, já utilizava uma espécie de monitoramento do desempenho dos jesuítas. Após a introdução do sistema fabril de produção no século XVIII, a avaliação de desempenho é associada ao controle.

A utilização de processos e escalas para avaliar o desempenho dos empregados tomou corpo no início do século XX com o estudo realizado por Taylor sobre o controle dos tempos e movimentos dos processos, o que resultou ganhos de produção. Segundo Barbosa (2003), era o início da gestão de recursos humanos de forma científica.

A administração científica foi reforçada pela contribuição de Fayol, com seus 14 princípios de administração, pelos quais "buscava-se desenvolver condições administrativas padronizadas, conducentes a uma integração entre pessoas e as tarefas" (BARBOSA, 2003, p. 112, apud SANTOS, 2005).

As técnicas de avaliação evoluíram e foram aperfeiçoadas. Em princípio, existia um modelo de avaliação de mão única, em que somente o chefe realizava um diagnóstico sobre os pontos fortes e fracos do subordinado. Posteriormente, passou-se a utilizar uma avaliação bilateral, em que chefe e subordinados discutiam em conjunto o desempenho, e, mais recentemente, a avaliação 360º, em que é realizada uma avaliação por múltiplas fontes (clientes, chefe, subordinado), conforme proposto por Edwards e Ewen (1996) (citado por GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001).

A gestão de desempenho surgiu como novo conceito associado às técnicas de avaliação de desempenho e faz parte de um processo mais amplo de gestão organizacional, pois permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), como também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (LUCENA, 2004; ALURI; REICHEL, 1994). O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que inclui atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998).

O desempenho humano não pode ser isolado da dinâmica cotidiana de uma organização e das relações dessa organização com o contexto maior onde atua, pois ele reflete no sucesso da própria organização (LUCENA, 2004).

Segundo Odelius (2000), é importante ter clareza do conceito de desempenho antes de dar início a um estudo sobre os sistemas de avaliação de desempenho. Desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são

designadas, dimensionando responsabilidades, atividades, tarefas e de-safios a assumir, tendo em vista produzir os resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização (LUCENA, 2004).

O desempenho pode ser definido, acompanhado e mensurado, portanto, a palavra "avaliação" é usada para descrever a observação que se faz sobre ele. "Avaliar, significa examinar o grau de adequação entre um conjunto de informação e um conjunto de critérios adequados ao objetivo fixado com o fim de tomar uma decisão" (KETELE, apud MIRAS; SOLE, 1996, p. 375).

Toro (1992, apud ODELIUS, 2000) afirma que existem várias concepções de desempenho o qual é afetado por diferentes fatores, a saber:

- contexto extraorganizacional – situação econômica do país, oferta de mão de obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similar;
- características organizacionais – clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de recursos humanos, sistemas de recompensas e de punições, incluindo sistema de promoções funcionais e similares, relações de poder, resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus elementos, atuação gerencial, formas de controle utilizadas na organização;
- ambiente de tarefas – características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação ao ambiente físico e similar;
- características do trabalhador – personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal e similar (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996 apud ODELIUS, 2003).

A avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e a produtividade do servidor, e constitui-se em uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. É tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar, de forma objetiva, o desempenho, e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho (BORGES, 1994).

De acordo com Gil (2001), é necessário, para uma organização, que ela mantenha um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) tecnicamente elaborado, pois esse é um instrumento para evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, ou seja, do chefe em relação ao supervisionado. No entanto, para Bateman e Snell (1998), a avaliação de desempenho deveria preocupar-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual, em determinado período, a contar da última avaliação.

Ainda segundo Bateman e Snell (1998), a avaliação de desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos da organização. Graças a ela, torna-se possível:

- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- obter subsídios para remuneração e promoção;
- obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

O objetivo do acompanhamento e da avaliação de desempenho é verificar o modo como o servidor realiza suas atribuições e os resultados alcançados para ter o diagnóstico dos aspectos que interferem. Com este conhecimento, é possível elaborar planos de ação para assegurar o alcance de objetivos estabelecidos, valorizar os resultados e a atuação do profissional e estabelecer novos patamares a serem atingidos.

Para Odelius (2003, p. 72), um sistema de avaliação de desempenho pode ser instrumento de diagnóstico e de gestão de desempenho que permite:

- identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;
- definir planos de ação para otimizar aspectos facilitadores e para transpor dificuldades existentes, relativos aos profissionais que desenvolvem os trabalhos, ao próprio trabalho, às condições produtivas e ao ambiente de trabalho, aos aspectos organizacionais e extraorganizacionais;
- incrementar resultados, qualidade e produtividade organizacional;
- integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais;
- desenvolver ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área;
- viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;
- fornecer subsídios para outras ações administrativas;
- alavancar mudanças organizacionais e culturais;
- promover o trabalho em equipe, entre outros.

Contudo, um sistema de avaliação de desempenho pode também apresentar consequências negativas. De acordo com Odelius (2003, p. 72), os seguintes pontos são destacados:

- a competição predatória na organização;
- o direcionamento dos esforços apenas para os trabalhos focados no planejamento e na definição das metas;
- a adoção de decisões administrativas vistas como inadequadas e/ou injustas, em função das próprias normas do SAD ou pela sua aplicação inadequada no dia a dia da organização
- o surgimento de conflitos causados pelo uso de critérios inadequados ou pelo despreparo de avaliadores.

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização, cultura organizacional e inflexibilidade do método.

O erro de julgamento é também uma das causas frequentes da subjetividade da avaliação. O avaliador pode tender a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda classificar todos de igual forma. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, o que pode provocar desigualdade de avaliações.

O panorama atual caracteriza-se por contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Para serem competitivas, as organizações precisam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem implica mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação ativa do desempenho.

Vroom (1997) sugere que o primeiro passo nessa nova abordagem é a reformulação do papel dos servidores no sistema de avaliação, ou seja, eles devem ser responsáveis por fazer autoavaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas também os pontos fortes e seus potenciais. Para esse autor, os funcionários deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

Segundo Rodrigues (2006), a política de algumas organizações condiciona o efeito da avaliação e, em muitas empresas, a avaliação de desempenho é apenas mero ritual, e é considerada perda de tempo.

De fato, o que se passa entre os colaboradores é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Esse efeito assume dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está associada à política de progressão de carreira. É comum a uniformidade de avaliações individuais ao longo do tempo, o que condiciona a progressão global dos colaboradores. Enquanto uns vão sendo promovidos gradualmente, outros, com as mesmas competências, nunca são promovidos, o que acarreta disparidades nas equipes de trabalho. Essa desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivadores nos servidores que obtiveram baixa classificação e desconforto naqueles mais bem avaliados (RODRIGUES, s.d.).

A acrescentar a esses efeitos negativos há ainda a questão da periodicidade da avaliação de desempenho. Apesar de tradicionalmente ocorrer de forma anual, existe a tendência de avaliar o desempenho como característica inerente ao avaliado, e não a considerar apenas o período estabelecido. Dessa forma, gera-se a uniformidade das avaliações individuais, conforme referido anteriormente, que se prolonga ao longo do tempo (RODRIGUES, s.d.).

Algumas vezes, os problemas existentes para a realização da avaliação de desempenho são decorrentes das características dos métodos utilizados, incluindo os fatores e as escalas escolhidas como parâmetro de avaliação (ODELIUS, 2003).

Para Souza (2002), os métodos tradicionais possuem características comuns: foco quase exclusivo no cargo e nas tarefas desempenhadas pelo servidor, de modo a desconsiderar as competências pessoais. Tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, em que o mais importante a ser considerado é que a apreciação de

um fato sempre sofre influência dos valores e das crenças de quem julga. Ainda de acordo com esse autor, a base da avaliação está em conceitos mecanicistas, em que o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), Paz (1995) e Pinheiro (1996) citados por Odelius (2003):

> A literatura reconhece a possibilidade de uso de inúmeros critérios para AD – traços de personalidade, comportamentos e objetivos e/ou resultados –, mas recomenda que sejam utilizados fatores objetivos, diretamente relacionados ao trabalho, nos casos em que se deseja a obtenção de resultados de avaliação mais confiáveis e úteis para a gestão de desempenho.
>
> Em relação às escalas utilizadas para avaliação, o uso de termos como bom, ruim, regular, médio menos, ótimo, são inadequados para se referir a desempenho, devendo ser privilegiados ancoras como: abaixo do esperado, dentro do esperado, acima do esperado; ou abaixo, dentro ou acima do planejado.

Embora a avaliação de desempenho seja um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo, percebe-se que em muitas há preocupação crescente em aperfeiçoar seu sistema de avaliação, sempre no sentido de conhecer mais extensamente a relação de cada um dos colaboradores com a empresa, como um todo, e para identificar problemas de integração, supervisão, motivação, baixo aproveitamento do potencial, entre outros.

Segundo DeNisi (1997), citado por Santos (2005), a avaliação de desempenho integra programas de gestão de desempenho (GD) e deve ser realizada em conjunto com atividades de desenvolvimento e *coaching,* para oferecer resultados positivos na melhoria dos

desempenhos. A GD compreende um conjunto de atividades por meio das quais uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização. É possível justificar a condução de um sistema de AD pela perspectiva de ganhos para o indivíduo e para a organização.

A gestão de desempenho surgiu, nos últimos anos, como uma alternativa aos métodos tradicionais utilizados para avaliação de desempenho. O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 54), são imprescindíveis para o sucesso de um sistema de GD:

> Basear-se em critérios de resultados, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho. As metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços, favorecendo uma divisão do trabalho o mais equitativa possível entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas. Os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estarem relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que derivam das metas perseguidas pela organização; [...]
>
> Negociar as metas de produção entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho. A negociação inclui ainda as condições necessárias para a execução do trabalho: fornecimento de meios como, por exemplo, materiais e equipamentos, além dos conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento do empregado; [...]

> Sistematizar atividades típicas de gerência, possibilitando momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de "o quê" se espera (produto do trabalho) do empregado e do "como" o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), e para a retroalimentação do processo"; e [...]
>
> Ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento. O padrão de desempenho é o critério de aceitabilidade do produto do trabalho apresentado. Geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos [...].

Ainda segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1998), tais características devem, assim, estar acompanhadas de decisão política da alta direção no intuito de que essa prática se transforme em prioridade organizacional e para que fiquem claros, para seus colaboradores, quais são os usos da AD.

Gestão do desempenho para resultados[1]

A necessidade das organizações em promoverem mudanças no ambiente organizacional requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. Assim, as organizações tendem a desenhar novo perfil qualitativo das pessoas que compõem a sua força de trabalho. Tal perfil dimensiona um conjunto de competências a serem procuradas ou desenvolvidas no profissional quanto aos seguintes requisitos: empreendedor, flexível, dinâmico, criativo, atualizado, adaptativo, decidido, técnico.

1 Este tópico foi desenvolvido a partir do trabalho de Maria Diva da Salete Lucena, publicado em 2004, sob o título: Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para resultados.

As pessoas atuam na organização, onde utilizam sua qualificação pessoal, a qual abrange três dimensões, referenciados por vários autores.

> Habilidades técnico operacionais – conjunto de conhecimentos, experiências e domínio de técnicas que qualificam uma pessoa a executar determinadas tarefas (saber fazer).
>
> Competência comportamental – postura ou atitude demonstrada pela pessoa em suas relações e interações com o trabalho. Reflete a própria imagem que a pessoa tem de si, suas expectativas, suas exigências, enfim, essa competência está relacionada com atitude (querer fazer).
>
> Desempenho orientado para resultados – atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização.

De acordo com Lucena (2004), a gestão de desempenho orientado para resultados é um novo enfoque da avaliação de desempenho, em que a qualidade do resultado alcançado vai determinar se o desempenho foi satisfatório ou insatisfatório. É, na realidade, uma mudança de paradigma, no qual a ênfase está na avaliação do resultado, e não na avaliação do desempenho.

É necessário, entretanto, que o colaborador saiba o que é esperado dele em termos de resultado e que esses resultados componham um resultado maior que expressa um objetivo estratégico. A lógica do processo é de que todas as ações empreendidas devam estar orientadas para realizarem a missão da organização.

Ainda segundo a autora (2004, p. 20), o método de gestão de desempenho orientado para resultados é dividido em cinco fases básicas:

> Negociação do desempenho – definição dos resultados ou desempenho esperado de cada empregado, em que são especificadas as suas atribuições, metas, atividades, tarefas, etc. Essa fase é precedida pela formulação do planejamento estratégico da empresa.

Análise da capacitação profissional – ao se considerar que a qualificação profissional é condição básica para a realização do trabalho, esta fase de análise é importante porquanto permite ao gestor avaliar se o empregado possui a qualificação para desempenhar sua função, a necessidade de aprendizagem de novos conhecimentos, novas técnicas, assim como o desenvolvimento de novas habilidades.

Gestão do desempenho (acompanhamento) – é o acompanhamento do desempenho que consiste em saber se o empregado está trabalhando na direção dos resultados esperados, dar e receber *feedback*.

Avaliação dos resultados – avalia os resultados apresentados pelo empregado, conforme os parâmetros dos indicadores de resultados definidos.

Comprometimento – é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário.

Ainda de acordo com Lucena (2004, p. 24), o processo de gestão do desempenho para resultados fundamenta-se nos seguintes princípios:

Estar integrado ao planejamento estratégico da empresa, com vista à missão empresarial, seus objetivos, suas metas estratégicas e suas responsabilidades econômicas e sociais.

Apoiar-se prioritariamente na atuação das pessoas, como agentes do desenvolvimento empresarial, uma vez que são elas que promovem a ação, criam alternativas inovadoras e geram resultados eficazes, como consequência de sua capacitação, motivação, comprometimento e reconhecimento de seu trabalho.

Integrar as várias áreas de trabalho, de modo a identificar e fortalecer a interdependência dessas áreas e estimular a negociação interáreas na busca de resultados comuns, além de valorizar a gestão participativa e o trabalho em equipe.

Considerar, como suportes básicos para o exercício de uma gestão voltada para a eficácia, a utilização de mecanismos de avaliação de resultados e de apoio à ação gerencial e a aplicação de uma política de recursos humanos atualizada que privilegie o mérito, a qualidade e o compromisso com resultados.

Histórico da Avaliação de Desempenho na UnB[2]

No plano de ação da diretoria de recursos humanos para o biênio 94/95 foi prevista, dentre outras ações, a elaboração do projeto para um novo sistema de avaliação de desempenho funcional para o pessoal técnico administrativo.

No final de 1994, uma comissão composta por servidoras da APA, Prosaf/DRH e DRH/HUB, após uma análise detalhada do sistema de avaliação (SAD) vigente, concluiu pela implementação de uma proposta mais condizente com os objetivos da instituição e o desenvolvimento de seu corpo técnico administrativo, por meio de um programa de gestão de desempenho (GD).

O GD foi discutido com toda a comunidade e representantes sindicais por meio da realização de três fóruns de debates durante o ano de 1995. Esta proposta de gestão de desempenho foi desenvolvida nos moldes da metodologia da professora Maria Diva da Salete Lucena: é o processo que implementa, na prática, o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho.

Optou-se pela implementação da gestão do desempenho, em abril/96, em áreas piloto, quais sejam: DRH, BCE, PRC, VIS. Após o acompanhamento e eventuais alterações advindas da aplicação do estudo piloto, o GD poderia ser aplicado para todas as outras unidades, a partir de abril de 1997.

2 Esse histórico foi fornecido pela técnica da SRH que participou do processo de implantação da GD na FUB.

O início do estudo piloto deu-se com o treinamento dos gerentes, realizado por Maria Diva da Salete Lucena, na perspectiva da gestão de desempenho.

O acompanhamento da aplicação do GD, nas áreas piloto, ocorreu de 24/06/96 a 13/12/96, perfazendo um período de seis meses, com o intuito de verificar a funcionalidade e adequação do sistema.

Os resultados obtidos foram discutidos e analisados com a mentora do sistema, Maria Diva da Salete Lucena. Ela enfatizou a importância de um novo estudo piloto, de modo a se obter subsídios mais fidedignos que validassem o modelo de gestão, gerador de mais produtividade, qualidade e prontidão no atendimento da área-fim.

Os procedimentos foram simplificados, de modo a priorizar as etapas mais importantes da metodologia e considerar a adequação do sistema às necessidades gerenciais e às características da instituição e de seus centros de custo.

Este GD simplificado foi testado em um novo estudo piloto nos centros de custo: SRH, CME e FS, no período de 31/07/97 a 31/11/97, perfazendo um total de 4 meses.

Na UnB, o GD é realizado anualmente, com início em março e fechamento em fevereiro do ano subsequente, para os servidores técnicos administrativos do quadro de pessoal permanente da Fundação Universidade de Brasília (FUB) e outros colaboradores. O avaliador é o servidor ocupante de cargo de direção, função gratificada ou responsável pela supervisão das tarefas desempenhadas pelos colaboradores a serem avaliados.

O GD, em seu processo avaliativo, envolve a realização das seguintes fases:

- Negociação do desempenho – o gerente e o colaborador vão negociar o desempenho esperado, especificando as atribuições que compõem o campo de responsabilidade profissional do colaborador e definindo, para cada tarefa, padrões de

desempenho (qualidade, prazo e quantidade). Nesta fase, é realizada a análise da capacitação profissional que compreende o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos pelo cargo, e dimensiona a capacitação necessária ao desempenho.

- Acompanhamento do desempenho – operacionalizado por meio de reuniões periódicas entre o gerente e o colaborador, serve para analisar o andamento das metas. Identifica os problemas que afetam o desempenho e busca soluções para o alcance dos resultados.
- Avaliação do desempenho – conclusão de todo o processo que se desenvolveu durante o período determinado para o seu funcionamento. Com base nas metas estabelecidas na fase da negociação do desempenho e nos acompanhamentos periódicos dos resultados, o avaliador dispõe dos dados objetivos e das informações complementares para dar seu parecer final sobre o desempenho dos colaboradores (Fonte: SRH).

O GD é registrado em formulários específicos, havendo um para o colaborador e outro para aqueles que exercem função gerencial. O colaborador que estiver em efetivo exercício por, no mínimo, seis meses, e obtiver, na classificação do seu desempenho funcional, após o período de um ano, o conceito Excelente ou Muito Bom, fará jus às seguintes premiações previstas no GD: certificado de mérito, a ser encaminhado a cada colaborador e registro do resultado meritório nos assentamentos funcionais. A progressão por mérito está vinculada ao GD e será concedida a todos os colaboradores que tiverem conceito Excelente ou Muito Bom.

Sobre as entrevistas

Para alcançar os objetivos deste estudo foram realizadas, preliminarmente, entrevistas com os servidores técnicos responsáveis pela definição da política de recursos humanos da Universidade de Brasília.

Isso foi feito com vista a identificar a metodologia aplicada na confecção do instrumento utilizado para a avaliação de desempenho dos servidores da instituição. Objetivou-se conhecer os seguintes aspectos:

- análise do instrumento utilizado verificando se contém os elementos necessários (objetivo, período, metodologia, avaliador e avaliado);
- se há acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados;
- se a existência da avaliação de desempenho colabora para a melhoria das condições necessárias à realização do trabalho dos avaliados e avaliadores;
- se os objetivos da AD/GD são alcançados.

Também neste estudo, foi realizada uma análise documental e bibliográfica, além de pesquisa de campo, com entrevistas aplicadas à equipe envolvida na elaboração da GD. Aplicação de questionário aos avaliados e aos avaliadores. Realizou-se entrevista com a chefia da gerência de desempenho funcional, que participou do processo de concepção e implantação do sistema de GD da Universidade de Brasília. Após contato prévio e agendamento da entrevista, foram levantadas algumas questões para que a entrevistada manifestasse sua opinião sobre:

- Como se deu a concepção do processo de GD na UnB?
- Quantas pessoas estiveram envolvidas no processo de GD?
- Em que locais foram aplicados os projetos pilotos para a implantação da GD?
- Foram ouvidos servidores para subsidiar os trabalhos de elaboração da AD e de implantação da GD?
- A opinião da entrevistada sobre a efetividade do sistema de GD.

Foi desenvolvido, então, um questionário com base na literatura para identificar a opinião dos pesquisados sobre o processo de GD. O questionário é composto por uma apresentação, instruções de preenchimento, levantamento de dados demográficos e funcionais e 38 assertivas a respeito do processo de GD. Essas assertivas deveriam ser respondidas com o uso de escala Likert de 5 pontos, sobre o grau de concordância dos pesquisados: 1 = discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem discordo, nem concordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente. O questionário está apresentado no Apêndice A.

Foram aplicados dez questionários a servidores da FUB, a título de pré-testes, a fim de possibilitar verificar possíveis falhas, adequações e tempo gasto pelos pesquisados individualmente. Depois do período de pré-teste, foi iniciada a aplicação do questionário em um universo de 111 servidores/colaboradores envolvidos no processo de GD.

Os questionários foram aplicados em quatro dias, de forma individual, no próprio local de trabalho dos servidores/colaboradores. Foram enviados vinte questionários via *e-mail*, tendo como retorno apenas cinco. Os demais questionários (106) foram aplicados do contato pessoal das pesquisadoras.

Como foram obtidos os resultados

Foram desenvolvidos dois formulários de GD: um utilizado para o colaborador e outro, para os que exercem função gerencial. A amostra utilizada foi composta de 111 questionários, representando cerca de 10% do total de funcionários técnicos administrativos ativos do quadro da universidade. Apesar de a AD ser também utilizada como ferramenta de gestão dos colaboradores e prestadores de serviço da UnB, optamos por aplicar os questionários apenas para os funcionários do quadro efetivo da universidade, com o objetivo de retratar mais seguramente a situação da GD na UnB.

Dentre os profissionais pesquisados, a prevalência foi dos ocupantes do nível médio (56,5%), seguidos dos ocupantes de nível superior (41,7%) e, por último, os de nível básico (1,9%).

Do total de pesquisados, apenas 28,8% ocupam cargos comissionados e 71,2% não recebem comissão ou gratificação para o desenvolvimento de suas funções.

Com relação ao item "tempo de serviço" houve a prevalência dos servidores com mais de 15 anos de trabalho (55,5%), seguido dos servidores com até 5 anos de trabalho na FUB (19,1%), servidores de 6 a 10 anos (15,5%) e de 11 a 15 anos (10%).

A formação acadêmica predominante é o nível médio (46,1%), seguida por nível superior com formação na área de Humanas (37,3%), superior com pós-graduação na área de Humanas (10,8%), profissionais com nível básico (2,9%), superior com formação na área de Exatas (2%) e superior com pós-graduação na área de Exatas (1%). Houve 8,1% dos pesquisados que não responderam a esta questão.

A amostra apresentou um equilíbrio entre o sexo dos pesquisados, dos quais 49,5% são do sexo masculino e 50,5 % do sexo feminino. Quanto ao papel dos pesquisadores, 73,6% são avaliados, 15,5% são avaliadores e avaliados e 10,9% avaliadores.

Sobre a análise dos dados

Na análise dos dados colhidos nos questionários, optou-se por agrupar as questões em oito categorias, de acordo com o assunto que abordam: preparação dos gestores para aplicação do processo de GD; condições oferecidas para realização do trabalho; valorização da AD/GD; utilização da AD/GD como instrumento de gestão; aspectos culturais e relacionados à política de gestão que afetam a avaliação; processo de GD e interação avaliador/avaliado; vinculação da GD à progressão funcional e incentivo financeiro; *feedback* e reconhecimento profissional. Os resultados obtidos estão tabulados no Apêndice A.

Preparação dos gestores para aplicação do processo de GD

Neste grupo, estão as questões 1 e 19 do questionário aplicado, relacionadas à preparação dos gestores para a efetivação do processo de GD.

Inicialmente, na fase de implantação da GD na FUB, todos os gerentes, supervisores e ocupantes de cargos de direção, função gratificada ou responsável pela supervisão de tarefas realizadas por colaboradores foram convocados a participar de capacitação.

A análise deste grupo mostra que, apesar do empenho da área de Recursos Humanos da FUB em promover treinamentos periódicos dos gestores, há uma grande parcela dos pesquisados que não se sente preparada para utilizar essa ferramenta de maneira adequada. Haja vista que 33,6% responderam que não foram treinados para o processo e 23,4% consideram que os gerentes não estão preparados para conduzir o processo de gestão de desempenho.

Grillo (1982) afirma que os avaliadores, na administração pública brasileira, passam a exercer a função sem o mínimo preparo devido à falta de cuidado na implantação de sistemas de AD.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que a eficácia da metodologia da avaliação não depende apenas da qualidade do instrumento utilizado, mas sim das intenções e sensibilidade daqueles que a utilizam. Por isso, torna-se indispensável a sensibilização dos envolvidos no processo e o treinamento contínuo a fim de garantir os resultados esperados. Lucena (2004) ressalta ainda que o uso de um sistema de desempenho como uma ferramenta gerencial depende, principalmente, da liderança.

Condições oferecidas para realização do trabalho

Neste grupo, estão as questões 10, 11 e 12 do questionário aplicado, relacionadas às condições oferecidas pela instituição para realização do trabalho. Entre 25,7% e 30,2% dos pesquisados consideram dispor

de informação e recursos financeiros necessários para realização dos trabalhos, ao passo que entre 23,8% e 16,0% consideram não dispor desses recursos. Com relação aos recursos materiais, 22,3% discordam que dispõem dos recursos materiais necessários ao desenvolvimento de seu trabalho, contra 29,6 que concordam que dispõem desses recursos.

Valorização da AD/GD

Neste grupo, estão as questões 2, 14, 24 e 26 do questionário aplicado, relacionadas à valorização da avaliação de desempenho e da gestão de desempenho na percepção dos pesquisados. Nas questões relativas ao grupo "Valorização da AD/GD", observa-se que a importância da GD é reconhecida, mas o processo não é valorizado e levado a sério por parte dos servidores envolvidos. Dos entrevistados, 43,1% tem conhecimento da importância do processo de GD, já as respostas relativas à valorização do processo variaram entre 31,5% e 21,0%, discordando da valorização por parte dos gerentes, avaliados pela cúpula da organização.

Utilização da AD/GD como instrumento de gestão

Neste grupo, estão as questões 15, 20, 33, 36, 37 e 38 do questionário aplicado, relacionadas à utilização da avaliação de desempenho e da gestão de desempenho como instrumento de gestão.

A análise deste item permite observar que os pesquisados têm total desconhecimento da utilização do sistema de GD como ferramenta de gestão, conforme mostram as respostas que variaram entre 25,2% e 28,4% dos pesquisados que responderam "nem discordo, nem concordo" para estes itens. Os entrevistados concordam, entretanto, que há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização, com prevalência das respostas no item "concordo parcialmente" (26,6%), e que o GD permite ao gestor observar a melhor distribuição do trabalho evitando a sobrecarga, com prevalência das respostas no item "concordo totalmente" (26,1%).

Cultura organizacional x aspectos culturais e relacionados à política de gestão que afetam a avaliação

Neste grupo, estão as questões 23, 27, 30, 32, 34 e 35 do questionário aplicado, relacionadas aos aspectos culturais e relacionados à política de gestão de desempenho que afetam a avaliação.

Ao analisar as questões relativas ao item "cultura organizacional", observamos que alguns pesquisados deixaram de emitir sua opinião, com a predominância das respostas no item "nem discordo e nem concordo", variando de 39,6% e 27,8%. E em algumas respostas há prevalência do item "concordo totalmente" (29,6%), em que fica evidenciado que os avaliadores deixam de avaliar com o devido rigor, para evitarem conflitos. A cultura organizacional e o risco de escassez de força de trabalho são fatores limitantes e a avaliação de desempenho é realizada, por vezes, meramente para cumprir com exigências do setor de Recursos Humanos. Isso é verificado com prevalência das respostas no item "concordo totalmente" variando entre 38% e 29,9%.

Destaca-se a observação de um pesquisado do questionário descrita na íntegra:

> Na minha opinião o GD só é feito para cumprir a exigência da instituição, não se fala nela (GD) fora do período de avaliação, as opções não são a nossa realidade, a importância das duas partes é mínima (avaliador e avaliado). Respostas dadas como as da GD jamais darão o valor positivo ou negativo de um indivíduo na sua íntegra. Não concordo com esta avaliação na sua maior parte.

Segundo Lucena (2004), ao se iniciar a implantação de um processo de Gestão de Desempenho, deve ser feita uma análise do ambiente organizacional, considerando que cada organização tem uma cultura organizacional particular que imprime uma identidade própria e tende a consolidar-se. E isso gera uma força reativa às interferências que possam ameaçar sua dinâmica já estabelecida.

Seguindo o mesmo pensamento, Ulrich (1998) destaca a importância do papel de agente de mudança do profissional de recursos humanos que deve ser o de trabalhar a cultura organizacional de forma que ela seja permeável à introdução de novas práticas.

A prática da AD na administração pública tem sido utilizada para a concessão, ou não, de progressão e promoção na carreira, representando mudança de classe ou categoria funcional para a categoria imediatamente superior (SANTOS, 2005).

Abbad (1991) ressalta que os administradores do serviço público federal encontram dificuldades para utilizarem políticas de incentivos e de desenvolvimento de carreira e que as políticas governamentais não permitem gratificar os servidores avaliados com o desempenho "excelente" ou "satisfatório".

Processo de GD e interação avaliador/avaliado

Neste grupo, estão as questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 22, 28 e 31 do questionário aplicado, relacionadas ao processo de GD e à interação avaliador/avaliado.

Neste grupo "interação avaliadores/avaliados", de acordo com os pesquisados, os resultados obtidos mostram que o processo de GD não é realizado de maneira adequada: não há reunião para o estabelecimento de metas, reuniões de acompanhamento e diálogo entre avaliador e avaliado. Neste grupo houve predominância do item "discordo totalmente" para as questões acima com variação de 27,1% a 40,4%. No entanto, 24,8% dos pesquisados concordam que têm liberdade para expor suas necessidades de orientação e dúvidas aos gestores e que as metas estabelecidas estão de acordo com suas atribuições e responsabilidades.

O despreparo gerencial torna-se evidente, e o avaliador que não segue o procedimento correto, no processo de gestão do desempenho, e

cumpre apenas com a burocracia do preenchimento de formulário corre o risco de emitir um julgamento sobre o seu subordinado fundamentado em percepções pessoais. Isso não reflete a realidade, pois não haverá a confrontação do desempenho esperado com o desempenho realmente apresentado (LUCENA, 2004).

Vinculação da GD à progressão funcional e incentivo financeiro

Neste grupo, estão as questões 13, 25 e 29 do questionário aplicado, relacionadas à progressão funcional e ao incentivo financeiro.

Observa-se, na análise deste grupo "vinculação da GD à progressão funcional e incentivo financeiro", que os pesquisados não consideram que o incentivo financeiro decorrente da avaliação de desempenho seja relevante para a motivação a realizar um trabalho (26,9%) melhor, mas consideram positiva a vinculação da GD à progressão funcional (31,1%).

Como a norma da GD na FUB não prevê o pagamento de gratificação aos servidores, explica-se o resultado da questão 13 na qual predominou a discordância ao item (26,9%).

***Feedback e* reconhecimento profissional**

Neste grupo, estão as questões 16, 17, 18, e 21 do questionário aplicado, relacionadas ao *feedback* e ao reconhecimento profissional.

A análise das questões relativas a este último grupo mostra que os avaliados não percebem a avaliação de desempenho como uma ferramenta que estimule o seu crescimento na organização (33,3%) e, tampouco, sentem-se reconhecidos (26,6%). Também não a consideram como um elemento fundamental para o alcance dos resultados da organização (27,4%).

Com relação ao *feedback*, 23,9% concordam que o retorno recebido proporciona oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional.

Considerações finais

A pesquisa realizada sobre o programa de gestão de desempenho da FUB e o estudo da literatura sobre o assunto nos permitem concluir que o sistema é deficitário na medida em que não é conduzido pelos gerentes como um programa de gestão.

Aspectos relacionados à cultura organizacional e à falta de preparo dos gestores foram os pontos mais negativos identificados na condução do sistema. Percebe-se que os avaliados e os avaliadores não valorizam a GD e que, na FUB, a prática é realizar "O dia nacional da avaliação de desempenho", no qual o avaliador apenas cumpre com a exigência de preencher o formulário que deve ser devolvido, no prazo estipulado pela área de Recursos Humanos. Essa prática pode ser percebida pelas respostas dos pesquisados que revelam não haver reuniões para estabelecimento de metas, acompanhamento, etc.

Na universidade, o grande desafio da área de recursos humanos será a mudança da mentalidade dos servidores, a aplicação de novas concepções de estrutura organizacional e a implantação de novos modelos de gestão. Trabalhar a cultura organizacional será primordial para o alcance da efetividade do processo de gestão de desempenho, uma vez que possibilitará maior envolvimento dos gerentes e seus subordinados. E permitirá que os resultados da AD possam contribuir, tanto para o crescimento e aprimoramento profissional dos avaliados como para subsidiar inúmeras decisões administrativas da cúpula da universidade, uma vez que a GD deve estar relacionada ao planejamento estratégico da organização.

Mudanças na cultura organizacional ocorrem lentamente e podem ser influenciadas por um conjunto de ações planejadas que terão, usualmente, impacto em médio e longo prazos. Entre as ações podem ser utilizadas estratégias de comunicação, de definição e de implementação de políticas, entre outras.

As mudanças serão rejeitadas, ou legitimadas pelas pessoas, conforme as transformações que ocorrerem nos valores, percepções, processos

cognitivos e tecnológicos inerentes aos membros envolvidos e também conforme a interpretação do discurso e das ações de mudança.

Outro ponto importante resultante da pesquisa foi a falta de implementação pela área de Recursos Humanos das recomendações indicadas pelos gestores, em decorrência da Avaliação de Desempenho. Essa falta contribui para o desestímulo dos avaliados considerando que eles não percebem qualquer perspectiva de investimento no seu aprimoramento profissional.

Finalmente, com base na literatura revisada e nos questionários aplicados, foi possível concluir que o sistema de gestão de desempenho da FUB não apresenta efetividade, na medida em que os agentes envolvidos nesse processo não têm o devido conhecimento de sua importância nem se sentem preparados para a utilizarem essa ferramenta de gestão de maneira adequada.

Sugerimos que a área de Recursos Humanos incentive uma participação mais efetiva dos gestores e da administração superior. Nesse sentido, deve-se sensibilizar toda a comunidade universitária para a importância do processo de gestão de desempenho, para o alcance dos resultados organizacionais, além de sua importância no planejamento estratégico da instituição, na organização do trabalho individual e dos setores. É importante ainda desenvolver ações que assegurem a validade e o uso dos dados gerados com a avaliação de desempenho. Um sistema de gestão de desempenho que gera informações válidas subsidia os gestores no desenvolvimento de seu trabalho, assegura resultados e leva ao aumento da produtividade e da qualidade, além de propiciar a valorização dos servidores.

Referências

ABBAD, Gardênia da Silva. *Sistemas de Avaliação de Desempenho*: opinião de avaliadores e avaliados. 1991. 207 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1991.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, ENAP, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

BATEMAN, T.; SNELL, Scott A. G. *Administração*: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BORGES, Américo. *Introdução à administração de empresas*. São Paulo: Ática, 1994.

CHIAVENATO, I. *Os novos paradgmas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ENGHOLM, Peter. *Is Performance Appraisal Simply A Management Technique, Operating Under A Scientific Veneer, To Control Employees By Reinforcing Behavioral Norms It Considers To Be Desirable?* (1988).

GIl, C. A. *Administração de recursos públicos*: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIl, C. A. *Gestão de Pessoas*: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; BRANDÃO H. P. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41. n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998.

KEEPING, Lisa M; LEVY, Paul E. Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 5, p. 708-723, 2000.

LOTTA, Gabriela S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE Eletrônica*, São Paulo, FGV/EAESP, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

LUCENA, Maria Diva da S. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.

MIRAS, M.; SOLE, I. A evolução da aprendizagem e a evolução do processo de ensino e aprendizagem. In: COLL, C.; PALÁCIOS, J.; MARCHESI, A. *Desenvolvimento psicológico e educação*: psicologia da educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MORHY, Lauro (Org.). *Universidade em questão*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

ODELIUS, Catarina Cecília. *Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal*. Brasília: ENAP, 2000. (Cadernos ENAP, 19).

ODELIUS, C. Cecília. *Relatório de avaliação da política de gratificação de desempenho de atividade técnico administrativa (GDATA).* Brasília: ENAP, 2003. (Cadernos ENAP, 22).

RODRIGUES, António. *Avaliação de desempenho nas organizações*. IUPI Canal de Negócios – Portugal. Acesso em: fevereiro de 2006.

SANTOS, G. P. R. *Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta*: aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Brasília, DF, 2005.

VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Brasília, 2005.

APÊNDICE A

Resultado da Pesquisa

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
1. Fui devidamente treinado para participar do processo de GD	37	15	14	30	14	110	1
19. Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de GD	26	20	26	21	15	108	3
10. Tenho sempre à disposição os recursos materiais que preciso para fazer o meu trabalho	23	11	13	29	32	108	3
11. Tenho sempre à disposição os recursos financeiros que preciso para fazer o meu trabalho	25	16	19	27	18	105	6
12. Eu tenho sempre à disposição as informações que preciso para fazer o meu trabalho	13	17	21	23	32	106	5
2. Tenho conhecimento da importância do processo de GD	10	9	11	32	47	109	2
14. O sistema de GD atual é valorizado pelos gerentes desta organização	34	18	27	17	12	108	3
24. O sistema de GD atual é valorizado pelos avaliados	30	20	28	18	10	106	5

Fonte: Dados da pesquisa

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
26. A cúpula da organização considera a GD uma das ações gerenciais prioritárias	22	18	38	19	8	105	6
15. Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho	25	20	23	29	12	109	2
20. A avaliação de desempenho individual tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes.	25	22	27	24	9	107	4
33. O atual sistema de GD é um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável	18	10	31	31	19	109	2
36. As recomendações apontadas pelo meu gestor decorrentes da Avaliação de Desempenho são implementadas pela área competente da instituição (treinamentos, cursos, acompanhamento psicossocial)	29	18	29	18	15	109	2
37. A avaliação de desempenho auxilia na resolução de conflitos	24	16	31	26	14	111	0
38. A avaliação de desempenho permite ao gestor observar a distribuição do trabalho, evitando, assim, a sobrecarga	21	15	20	26	29	111	0

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
23. Nesta organização a avaliação de desempenho é feita meramente para cumprir com exigências do Setor de Recursos Humanos	16	4	16	31	41	108	3
27. O pouco tempo disponível para me dedicar aos assuntos relativos à GD é um fator limitante para que esta seja realizada de forma mais efetiva	10	8	42	27	19	106	5
30. A garantia de estabilidade no cargo contribui para o pouco interesse em um programa de GD	13	16	30	25	24	108	3
32. Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação, ou redução no desempenho	16	18	28	14	32	108	3
34. A cultura organizacional prevalecente na UnB é um fator limitante para que a GD seja realizada de forma mais efetiva (falta de compromisso dos participantes do processo de GD para a sua condução, que não a utilizam como um sistema de gestão	7	8	34	23	34	106	5
35. A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	7	15	33	32	20	107	4

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
3.O meu gestor reuniu-se comigo para estabelecer minhas metas	34	15	17	21	21	108	3
4. Minhas metas foram definidas considerando as minhas principais atribuições	21	6	19	33	32	111	0
5. O meu gestor conversou francamente sobre o que era esperado de mim	30	15	20	19	24	108	111
6. O meu gestor fez reuniões de acompanhamento para conversar sobre o meu desempenho	44	15	17	20	13	109	2
7. O meu gestor fez reuniões de acompanhamento para me orientar.	38	21	24	17	10	110	1
8. Tive liberdade para expor ao meu gestor as minhas dúvidas	25	16	18	21	27	107	4
9. Tive liberdade para expor ao meu gestor as minhas necessidades de orientação	22	20	14	27	26	109	2
22. Há uniformidade quanto ao nível de rigor das avaliações efetuadas por diversos gerentes nesta organização	39	19	22	15	10	105	6
28. Em minha organização a avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre o avaliador e avaliado	29	14	24	26	14	107	4
31. A adoção do atual sistema de GD nesta organização causa desgaste no relacionamento entre os servidores avaliados	27	23	26	20	11	107	4

	Discordo totalm.	Discordo parcial	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcial	Concordo totalm.	Total	Não responderam
13. O incentivo financeiro que posso receber em função da gratificação dependente do meu desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor	28	21	18	13	24	104	7
25. O sistema de avaliação de desempenho atual serve apenas para definir o valor de gratificação paga ao servidor	27	20	28	19	11	105	6
29. É positiva a vinculação da GD à progressão funcional	18	10	19	26	33	106	5
16. O feedback que tenho recebido ou fornecido em minhas avaliações tem me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	23	23	25	26	12	109	2
17. A existência do sistema atual de avaliação de desempenho me estimula a crescer dentro da organização	36	20	25	16	11	108	3
18. O sistema atual de avaliação de desempenho individual faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance dos resultados de minha organização	29	19	22	23	13	106	5
21. Vejo o meu reconhecimento profissional como um dos principais produtos da avaliação de desempenho	29	17	24	24	15	109	2

Fonte: Dados da pesquisa