

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAPHAEL VASCONCELOS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DO MÉTODO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
EDUCACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO: estudo de
caso.**

São Luís
2018

RAPHAEL VASCONCELOS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DO MÉTODO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
EDUCACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO: estudo de
caso.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2018

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos
pelo(a) autor(a).

Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

VASCONCELOS DE OLIVEIRA, RAPHAEL.
AVALIAÇÃO DO MÉTODO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES
TÉCNICOS EDUCACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MARANHÃO

: ESTUDO DE CASO / RAPHAEL VASCONCELOS DE OLIVEIRA. -
2018.

50 p.

Orientador(a): ADEMIR DA ROSA MARTINS.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, PAULO FREIRE SALA 209,
2018.

1. AVALIAÇÃO. 2. DESEMPENHO. 3. MÉTODOS. I. DA ROSA
MARTINS, ADEMIR. II. Título.

RAPHAEL VASCONCELOS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DO MÉTODO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
EDUCACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO: estudo de
caso.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 09 / 01 / 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação (UFRGS)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que é o criador de todas as coisas e é meu Senhor ,e Ele tem me guiado e não somente nestes anos como universitária, mais em todos os momentos .

Agradeço a minha mãe Wilma Cristina Sá Vasconcelos de Oliveira e meu pai José Eduardo Santos de Oliveira (em memória) pelo seu empenho em ensinar o caminho certo da vida, a minha irmã Danielle Cristina Vasconcelos de Oliveira que sempre esteve me incentivando e pela sua companhia em muitos momentos difíceis

Sou grato imensamente a minha querida e amada esposa Ivy Nascimento Furtado Vasconcelos que esteve no meu lado auxiliando nessa caminhada tão dura, sem ela com certeza não estaria finalizando esse trabalho tão árduo para nós.

Aos meus filhos Paulo Eduardo Furtado Vasconcelos e Rafael Guilherme Furtado Vasconcelos, que mesmo pequenos me serviram de incentivo para que persistisse no meu objetivo.

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que me deram a oportunidade de forma paciente de participar dessa incrível universidade.

Ao meu orientador, Prof. Ademir da Rosa Martins, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os professores por me oferecerem o conhecimento e a educação necessária para prosseguir nessa profissão, vislumbrando um futuro para mim.

Obrigado meus avós, tios, primos e amigos pelo apoio e compreensão mediante a minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Obrigado!

RESUMO

A avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos, e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa atual. Dentro da Administração existem métodos tradicionais de avaliação como: Método de escala gráfica, de escolha forçada, de Listas entre outros. Atualmente as organizações tem usados métodos mais dinâmicos e flexíveis, como os de autoavaliação por exemplo, o método de autoavaliação 360°. Este trabalho é um estudo de caso de caráter explicativo qualitativo, com referencial teórico baseado em pesquisas em bases de dados na internet. Começou a ser elaborado durante o estágio curricular do curso de Administração, na Divisão de Avaliação de Desempenho (DIAD), na Universidade Federal do Maranhão. Tem como objetivo geral avaliar o método de avaliação de desempenho dos servidores técnicos educacionais da Universidade Federal do Maranhão, e um dentre os específicos é possibilitar aos gestores uma melhor visualização dos resultados da avaliação por progressão para que a retroação da autoavaliação seja aplicada. O resultado encontrado foi à percepção de três problemáticas relativas à Resolução 138/2013 que normatiza todo o processo avaliativo. Com a elaboração deste trabalho, notou-se a importância do processo de avaliação para as organizações em geral, de como esses métodos são aplicados, podem ser melhorados proporcionando um melhor crescimento para o colaborador, o gestor e a organização.

Palavras-chave: Avaliação. Métodos. Desempenho.

ABSTRACT

Performance evaluation is a dynamic process that involves the evaluated, their manager, their relationships and represents an indispensable management technique in the current administrative activity. Within the Administration there are traditional methods of evaluation such as: Graphic scale method, forced choice, Lists among others. Nowadays organizations have used more dynamic and flexible methods, such as self-assessment methods, for example, the 360 ° self-assessment method. This work is a case study of qualitative explanatory character, with theoretical reference based on searches in databases on the internet. It began to be elaborated during the curricular internship of the Administration course, in the Division of Performance Evaluation (DIAD), at the Federal University of Maranhão. It has as general objective to evaluate the performance evaluation method of the educational technical servers of the Federal University of Maranhão, and one of the specific ones is to enable managers to better visualize the progression evaluation results so that the self-assessment feedback is applied. The result found was the perception of three problems related to Resolution 138/2013 that regulates the entire evaluation process. With the elaboration of this work, it was noticed the importance of the evaluation process for the organizations in general, of how these methods are applied, can be improved, providing a better growth for the collaborator, the manager and the organization.

Keywords: Evaluation. Methods. Performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração Por Objetivos
APPO	Avaliação participativa por objetivos
CONSAD	Conselho de Administração
DEGEP	Departamento de Gestão de Pessoas
DIAD	Divisão de Avaliação e Desempenho
GP	Gestão de Pessoas
NIT	Núcleo de Tecnologia da Informação
PRH	Pro-Reitoria de Recursos Humanos
PCCTAE	Plano de Carreiras dos Cargos Técnicos Administrativos de Educação
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo APPO	27
Figura 2 – Método de autoavaliação 360°	28
Figura 3 – Organograma da PRH.....	32
Figura 4 - Organograma.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Métodos tradicionais de avaliação de desempenho	17
Quadro 2 – Graus de avaliação.....	19
Quadro 3 – Método de escolha forçada	20
Quadro 4 – Método de pesquisa de campo	21
Quadro 5 – Método de verificação de desempenho por Incidentes Críticos	22
Quadro 6 – Método de Listas de Verificação	23
Quadro 7 – Cronograma anual da avaliação do desempenho na UFMA.	33
Quadro 8 – Etapa de registro da avaliação.	34
Quadro 9 – Competências avaliadas no processo de avaliação funcional.....	35
Quadro 10 – Relatório individual de desempenho.....	410

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Avaliação de desempenho do servidor Azul.....	4 4
---	-----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	133
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	166
2.1	Conceito de avaliação de desempenho.....	166
2.2	Métodos tradicionais de avaliação de desempenho	177
2.2.1	Método de escala gráfica	188
2.2.2	Método Escolha Forçada.....	19
2.2.3	Método de Pesquisa de Campo	202
2.2.4	Método dos Incidentes Críticos	213
2.2.5	Método de Listas de Verificação.....	224
2.3	Novas abordagens - métodos de auto avaliação	234
2.3.1	Avaliação Interativa	244
2.3.2	Método de Autoavaliação: Avaliação participativa por objetivos (APPO)	255
2.3.3	Método de autoavaliação: Avaliação 360°.....	277
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	30
4	PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DA UFMA	311
4.1	Dispositivos Legais.....	311
4.2	Setor Responsável pelo Programa de Avaliação do Desempenho Profissional.....	311
4.3	Processo de Avaliação	333
4.4	Avaliação do Desempenho e a Progressão por Mérito Profissional	366
4.5	Finalidade da Avaliação	388
5	ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	399
5.1	Cenário.....	39
5.2	Problemática 1.....	39
5.3	Problemática 2.....	41
5.4	Problemática 3.....	422
5.5	Sugestões.....	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	455
	REFERÊNCIAS.....	46
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO	488

1 INTRODUÇÃO

Normalmente uma das principais preocupações das organizações está voltada para a medição, a avaliação e a monitoração de resultados, desempenho, competências e seus fatores críticos de sucesso. Da mesma maneira que os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores (CHIAVENATO, 2014. p 210).

Em tempos passados, com a estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Atualmente, com novas mudanças, transformações e instabilidade, o padrão burocrático foi substituído para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2014. p 210).

Logo, entende-se que a avaliação pode ser compreendida como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2014. p 210).

A avaliação do desempenho, de acordo com CHIAVENATO (2014. p, 210):

é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa atual. É um excelente meio pelo qual localiza problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

No desenvolver deste estudo de caso pode-se observar que o método de avaliação, usado pela Universidade Federal do Maranhão é mais democrático, possibilitando flexibilidade na relação gestor e colaborador. No entanto, ao comparar-se a fundamentação teórica de autoavaliação, neste caso o 360°, com o sistema avaliativo usado no SIRGH, notou-se que o resultado final da avaliação de

desempenho não possibilita uma retroação entre o gestor e o servidor avaliado, por quê o próprio sistema de avaliação não gera essa informação para o gestor de forma mais clara e objetiva. Observou-se também que Resolução 138/2013 CONSAD, que normatiza a avaliação de desempenho por mérito, possui discordâncias entre o Artigo 13 e o Anexo IV. Este trabalho visa esclarecer quais foram às problemáticas encontradas e quais suas possíveis soluções e sugestões.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o método de avaliação de desempenho dos servidores técnicos educacionais da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. Como objetivos específicos têm:

- a) Conhecer como ocorre o processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos educacionais UFMA;
- b) Identificar como esse método avaliativo pode ser uma ferramenta de mensuração do desempenho do servidor técnico educacional;
- c) Possibilitar aos gestores uma melhor visualização dos resultados da avaliação por progressão para que a retroação da autoavaliação seja aplicada;

Diante da necessidade levantada pelo setor quanto aprimoramentos do formulário de avaliação de desempenho, identificou-se a possibilidade de tornar este instrumento mais claro e de melhor aplicabilidade pelos gestores com a sugestão de melhor adequação numérica e gráfica à Resolução Nº 138 – CONSAD, de 18 de junho de 2013, que dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação ao Programa de avaliação aplicado.

A proposta visa oferecer um instrumento mais eficaz ao processo de avaliação de desempenho quanto ao resultado a ser aferido e que possibilite melhor acompanhamento do desempenho do perfil do servidor avaliado pelas chefias imediatas, o que proporcionará também um ganho de qualidade e agilidade na realização das avaliações, assim como minimização da margem de erro na tabulação do resultado.

Espera-se que a mudança do instrumento possa suscitar maior credibilidade ao processo de avaliação e desperte no servidor maior comprometimento com o seu trabalho e com as atividades desenvolvidas.

Esse documento está composto por 6 capítulos. O primeiro introduz o tema, a problemática e a justificativa. O Capítulo 2 aborda o tema de avaliação de

desempenho e seus métodos. O terceiro capítulo traz a metodologia de pesquisa. No quarto capítulo é feita um levantamento de informações do processo de avaliação de desempenho na UFMA. As análises e discussões estão no quinto capítulo. Por fim, o sexto capítulo apresenta nossas considerações finais.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 Conceito de avaliação de desempenho

Em muitas circunstâncias da vida se é avaliado, em diversos assuntos quer seja na economia, na vida pessoal, como aluno, como profissional, etc,... Segundo Chiavenato (2014), os métodos de avaliação de desempenho servem como parâmetro para qualificar diferentes áreas como: financeira, humana, operacional, técnica de vendas e marketing, como está a qualidade de um determinado produto, a produtividade da empresa ou instituição, o atendimento ao cliente, a lucratividade da empresa e principalmente o desempenho humano.

O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje (CHIAVENATO, 2014). Para CHIAVENATO a avaliação de desempenho funciona como:

uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa- ou de uma equipe- em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das que oferece e do potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho objetiva “julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe” e qual a sua contribuição para a instituição ou organização. Nesse processo é preciso que se faça uma discussão do seu significado, os conflitos causados pela avaliação e os obstáculos para a eficiência do processo.

Para Chiavenato (2014, págs. 210-211), pode-se definir a avaliação do desempenho nas seguintes formas:

[...] é o processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho; é o processo que rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização; é a identificação, a mensuração e a administração do desempenho humanos nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar

orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização; e é a maneira pela qual os fornecedores e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantém relacionamentos de trabalho e que fornece dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua.

Segundo REIFSCHNEIDER (*apud* KERSTEN; ISRAEL, 2005. p.48), estudos apontam que a avaliação de desempenho traz como benefícios principais: um maior alinhamento entre metas pessoais e institucionais, melhora no processo de supervisão, melhora na comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação dos funcionários.

2.2 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Existem vários métodos de avaliação em desempenho humano. Muitas instituições acabam por criar seus próprios sistemas de avaliação, com características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência (focado numa visão estratégica), mensalistas (uma visão tática) e horistas (visão operacional), segundo CHIAVENATO (2014).

O Quadro 1 indica vários itens que podem ser incluídos em uma avaliação.

Quadro 1 – Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Habilidades/capacidades/necessidades e traços	Comportamentos	Metas e resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade de trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Redução de custos
Lealdade	Criatividade	Rapidez nas soluções
Honestidade	Liderança	Redução de refugos
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Ausência de acidentes
Bom senso	Responsabilidade	Manutenção do equipamento
Capacidade de realização	Atitude e Iniciativa	Atendimento a prazos
Compreensão de situações	Personalidade	Foco em resultados
Facilidade de aprender	Desembaraço	Aprimoramento técnico
Atitude pessoal	Prontidão	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 217).

Passaremos a descrever os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho, que são:

- a) escalas gráficas
- b) escolha forçada
- c) pesquisa de campo
- d) incidentes críticos e
- e) listas de verificação.

2.2.1 Método de escala gráfica

Para Chiavenato (2014), este método é uma tabela composto de duas entradas, onde nas linhas estão os fatores a serem avaliados e nas colunas os graus de avaliação de desempenho. Nesta avaliação, primeiro é escolhido e definido quais elementos da avaliação de desempenho servirão para mensurar e comparar os funcionários envolvidos. Os elementos de avaliação são comportamentos e atitudes escolhidas e valorizadas pela instituição.

Para essa avaliação é usado um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais estão os elementos de avaliação de desempenho e nas colunas os graus de variação daqueles elementos. Assim, cada elemento é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Os números de elementos da avaliação mudam conforme o interesse de cada o interesse de cada instituição variando de 5 a 10, em geral (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com o autor, o segundo passo no Método da Escala Gráfica é descrever os graus de avaliação, que recebem valores, geralmente utilizam-se três, quatro ou cinco, tais como: ótimo = 5; bom = 4; regular = 3; sofrível = 2 e fraco = 1 (Quadro 2).

Quadro 2 – Graus de avaliação

FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
Produção (quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia do trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do necessário	Conhece suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta excelentes ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 218).

2.2.2 Método Escolha Forçada

Este método consiste em mensurar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que apontam alguns aspectos comportamentais. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador escolhe forçadamente apenas uma ou duas frases de cada bloco que mais se encaixa ao desempenho avaliado, ou seja, é escolhido a frase que mais se aproxima do desempenho do funcionário e a que mais se distancia dele (Quadro 3) (CHIAVENATO, 2014).

Quadro 3 – Método de escolha forçada

Avaliação de desempenho								
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____								
Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um “X” na coluna ao lado: o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho.								
Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.								
	Nº	+	-		Nº	+	-	
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas				
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa				
Tem dificuldades com números				Gosta de reclamar				
É muito sociável				Tem desejo de ajudar				
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento				
Gosta de ordem				Toma decisões a critério				
Não suporta pressão				Conhece o trabalho				
Aceita críticas construtivas				Nunca se mostra desagradável				
Comete muitos erros				Produção razoável				
Oferece boas sugestões				Tem boa memória				
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade				

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 219).

2.2.3 Método de Pesquisa de Campo

Este método de avaliação de desempenho fundamenta-se no princípio da responsabilidade de linha e na atribuição de *staff* no procedimento de avaliação do desempenho. Nesta modalidade avaliativa é preciso que haja entrevista com o especialista em avaliação com os gestores para que juntos analisem o desempenho dos colaboradores. Ele acontece em quatro etapas, uma avaliação inicial, uma entrevista de análise complementar, o planejamento das providências e assistir os resultados (Quadro 4) (CHIAVENATO, 2014).

Quadro 4 – Método de pesquisa de campo

Avaliação de Desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia ser dito a respeito do funcionário?	
2. O desempenho foi: <input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
	4. Que motivos poderia justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
	6. Por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades?
	7. Ele tem qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação recomenda ao funcionário?
	13. Indicar, em ordem primária, dois substitutos para o funcionário
	14. Houve mudanças de substitutos em relação a avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação se pode dar ao funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é característico do funcionário ?
	17. O funcionário foi avisado das suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 220).

2.2.4 Método dos incidentes críticos

Segundo Chiavenato (2014), este método é baseado em características extremas, os incidentes críticos, que são desempenhos altamente positivo (sucesso) ou negativo (fracasso) (Quadro 5). Este método se preocupa em mensurar desempenhos excepcionais, positivos ou negativos, onde cada elemento avaliado é

transformado em incidentes críticos ou excepcionais, avaliando pontos fortes e fracos.

Quadro 5 – Método de verificação de desempenho por Incidentes Críticos

Avaliação de desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Desempenho: _____	
Aspectos excepcionalmente positivo	Aspecto excepcionalmente negativo
Saber lidar com as pessoas	Apresenta muitos erros
Tem facilidade para trabalhar em equipe	Tem falta de visão ampla do assunto
Apresenta ideias inovadoras	Demora a tomar decisões
Tem características de liderança	Tem espírito conservador e bitolado
Tem facilidade de argumentação	Tem dificuldade de lidar com números
Tem espírito altamente empreendedor	Tem comunicação deficiente

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 221).

2.2.5 Método de listas de verificação

Para Chiavenato (2014), este método avalia o desempenho baseado na relação dos elementos de avaliação (*checklists*) a respeito de cada funcionário (Quadro 6). A lista funciona como um lembrete onde o gerente analisa todas as características principais do funcionário, é como uma simplificação do método das escalas gráficas.

Quadro 6 – Método de Listas de Verificação

Área de desempenho	1	2	3	4	5	Área de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Área de desempenho	1	2	3	4	5	Área de desempenho	1	2	3	4	5
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Aceita as regras						Qualidade de produção					
Cooperação						Prática com segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção custos						Cuidado com patrimônio					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 221).

2.3 Novas abordagens - métodos de auto avaliação

Na atualidade quando as avaliações de desempenho tendem a ser mais abertas e democráticas, onde as pessoas se avaliam constantemente quanto à sua performance, eficácia e eficiência. Com essa finalidade foram desenvolvidos métodos de autoavaliação. A finalidade desses métodos é que cada pessoa se avalie constantemente para que as metas e as tarefas determinadas por seus superiores e por sua instituição sejam alcançadas, e até mesmo superadas.

Segundo Chiavenato (2014), é preciso avaliar as necessidades e carências para melhorar o desempenho, elementos fortes e fracos, potencialidades, fragilidades para melhorar os resultados individuais. As organizações têm desenvolvido seus próprios esquemas de autoavaliação para suas equipes segundo suas necessidades, o que tem resultado em excelentes resultados.

2.3.1 Avaliação interativa

Vejamos a função do gerente/líder, da avaliação interativa, da equipe de trabalho no método de autoavaliação.

Em concordância com Chiavenato (2014), o líder ou gerente ou executivo das organizações, é a pessoa que tem a responsabilidade pelo desempenho de seus subordinados, pela sua contínua avaliação e a comunicação dos resultados. O desempenho do pessoal é mensurado pelo gerente com a assessoria do departamento de gestão de pessoas (GP), que usa critérios para avaliar.

No entanto, os gerentes com o auxílio do GP projetam, mantêm e desenvolvem um plano sistemático de avaliação que, de conforme Chiavenato (2014. p 215), tem “a função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém sua autoridade de linha avaliando o trabalho”. E esse processo tem auxiliado o gerente a proporcionar maior liberdade e flexibilidade nessa linha de frente.

Na avaliação interativa há uma aproximação entre o avaliador e o colaborador. De acordo com Chiavenato (2014), o gerente funciona como o elemento guia e de orientação:

o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao colaborador – informação, metas e objetivos a alcançar, orientação, treinamento, aconselhamento – e cobra resultados, enquanto o colaborador entrega o desempenho e os resultados e cobra recursos do gerente. Um intercâmbio no qual ambos contribuem para a obtenção de resultados (CHIAVENATO, 2014. p 215).

Essa avaliação interativa não tem uma estrutura rígida e inflexível, pelo contrário ela é flexível, feita pelo gerente através do contato direto e cotidiano com o subordinado. O resultado consiste num entendimento entre gerente e colaborador, é como uma negociação, onde ambos trocam ideias e informações, formando um compromisso conjunto o executivo dá condições possíveis para o crescimento profissional do colaborador e este busca alcançar os objetivos ou os resultados desejados pela instituição, favorecendo-os (CHIAVENATO, 2014. p 215).

A equipe de trabalho por fim, mensura o desempenho geral e o de cada colaborador planejando cada um as providências necessárias de melhoria, definindo os objetivos e as metas a serem alcançadas (CHIAVENATO, 2014).

2.3.2 Avaliação participativa por objetivos (APPO)

A administração por objetivos (APO) ressurgiu com uma nova roupagem. Não há traumas, autocracia, nem um contínuo estado de tensão e aflição sobre os envolvidos. As organizações têm adotado um sistema mais participativo, intenso e proativo. Atualmente a APPO é participativa, democrática, envolvente e motivadora. Segundo Chiavenato (2014, p. 225), a nova e emergente APPO, a avaliação do desempenho segue seis etapas:

- a) **Formulação de objetivos consensuais:** um objetivo é a declaração do resultado que se deseja atingir num determinado tempo. Esses objetivos são elaborados entre os colaboradores e o gerente, sendo ele consensual e não impostos de cima para baixo. A superação dos objetivos trás benefícios a organização e possibilita a participação direta do avaliado nesse benefício, dando-lhe um prêmio ou remuneração. O desempenho deve focar o alcance dos objetivos propostos, e sua avaliação dependerá disso;
- b) **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** é o comprometimento por parte do avaliado em alcançar as metas, sendo esta uma condição é indispensável no sistema;
- c) **Negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos:** após a formulação dos objetivos e o comprometimento pessoal, é necessário a definição dos recursos e os meios para assim alcança-los. Esses recursos podem ser materiais (tecnologia, equipamentos, máquinas, etc), humanos (equipes de trabalho, etc), investimentos em treinamentos e desenvolvimento do avaliado (orientação, aconselhamento, etc). Sendo que os recursos uma forma de se chegar aos objetivos propostos;
- d) **Desempenho:** este é o principal aspecto do sistema para o alcance dos objetivos, ou seja, é a estratégia escolhida pela pessoa, individualmente,

para alcançar os objetivos pretendidos. Cada colaborador deve escolher com liberdade e autonomia, seus próprios meios, de alcançar os objetivos já estabelecidos. O papel do gerente aqui é de orientar e aconselhar ao invés de impor ou controlar;

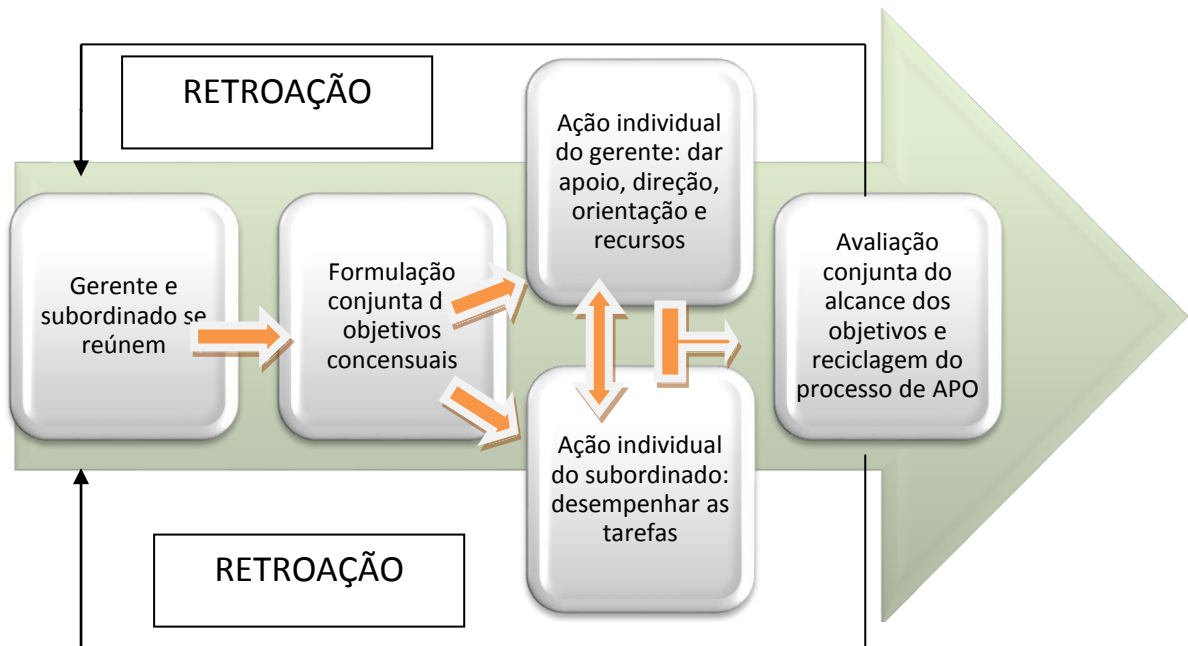
- e) **Constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados:** é a averiguação dos custos/benefícios envolvidos no processo. Sempre que os objetivos são alcançados é preciso ter a base quantitativa de confiança que dê uma ideia objetiva e clara do andamento das coisas e o empenho do avaliado. Dentro do possível o avaliado deve realizar sua autoavaliação, medir os resultados e compará-los aos objetivos determinados;
- f) **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa:** é um suporte de comunicação importante para reduzir as discrepâncias e fomentar as consistências. Nessa fase o avaliado deve ter a sensibilidade do seu desempenho, de como está indo para medir seu esforço/resultados. O gerente nesta fase deve auxiliá-lo para garantir uma avaliação interativa e dinâmica.

Para Chiavenato (2014), esse método a avaliação do desempenho não se apega tanto ao passado, mas aprecia o futuro, sempre procurando orientar o desempenho para as metas e os objetivos anteriormente negociados e fixados, cercando o colaborador com todos os recursos para sua adequada aquisição, medir parâmetros adequados, é importante que sempre haja retração e avaliação contínua do processo, sempre com a finalidade de assegurar um desempenho de acordo com as necessidades da organização e as metas de carreira do avaliado.

É importante que os objetivos sejam esclarecidos, as expectativas que se esperam do colaborador, aquilo que ele tem em mente quanto ao seu desempenho. Enquanto o colaborador executa as tarefas propostas, o gerente por sua vez oferece os recursos adequados para o cumprimento das metas traçadas quer seja equipamentos, instalações, pessoas, supervisão, orientação, treinamento, retroação, aconselhamento. O colaborador cobra recursos e o gerente resultados.

Segundo Chiavenato (2014), o ciclo da APPO pode ser definido como um método onde os objetivos e responsabilidades definidas, geram padrões de desempenho, avaliação do desempenho e, novamente, uma redefinição dos objetivos e assim por diante (Figura 1).

Figura 1 – O processo APPO



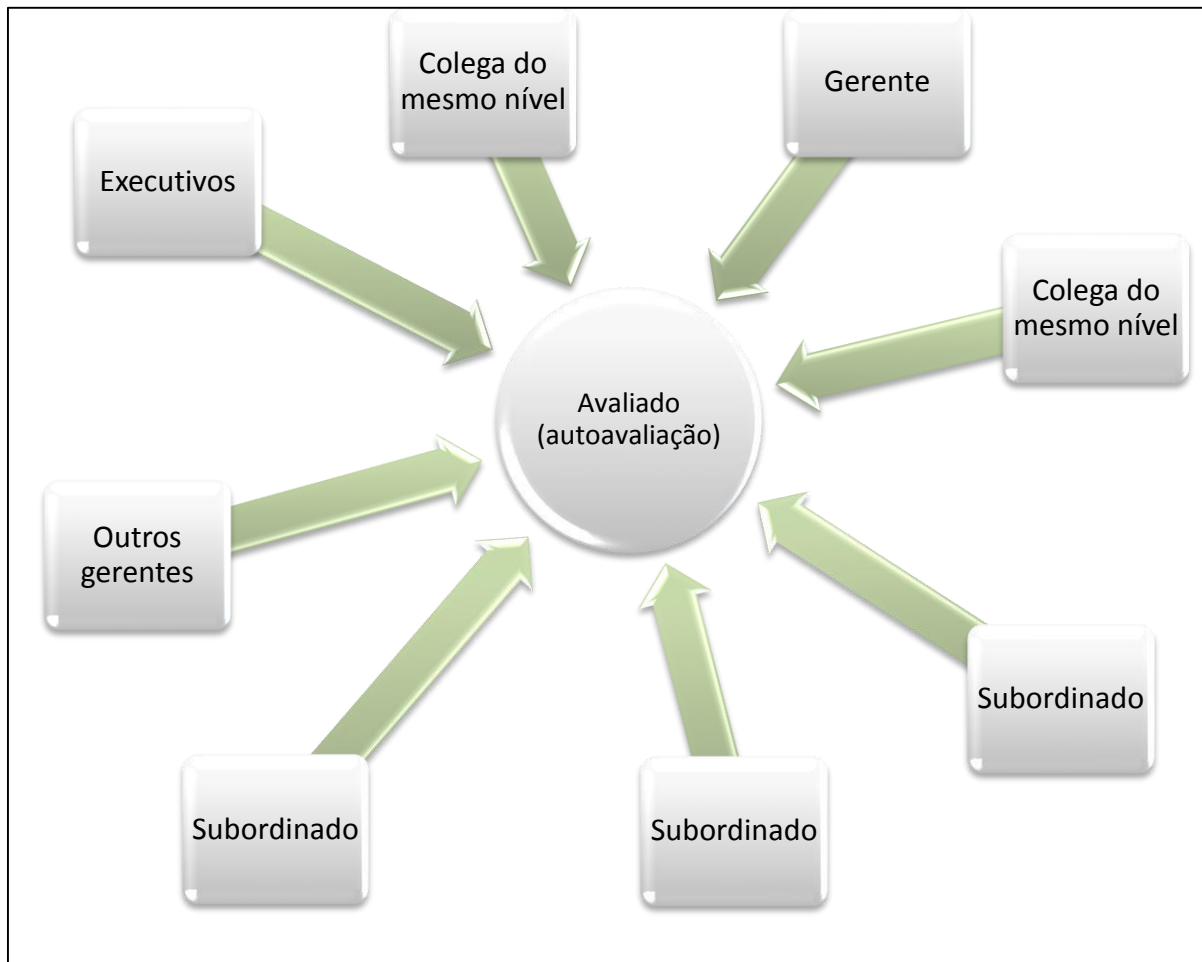
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 226).

2.3.3 Avaliação 360°

Neste método de autoavaliação 360°, é realizada de forma circular por todos os membros que tem alguma relação com o colaborador avaliado. Participam desta avaliação: o gerente, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360° (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2014, p. 226) é “uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados”. A avaliação 360° fornece condições para que o avaliado mude e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros (Figura 2).

Figura 2 – Método de autoavaliação 360°



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 227).

Entende-se que este método é uma forma de conhecer, mensurar as áreas em potencial ou que precisam ser melhoradas do avaliado, entende-se que o foco desta avaliação é “gerencial e comportamental” (CHIAVENATO, 2014. p 226). Conforme Chiavenato (2014), a produção da autoavaliação do método 360° pode ser realizada através de formulários, via internet, ou papel, que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria individual.

Para cada avaliador recebe um formulário que registra as respostas sobre o avaliado. No final da avaliação os dados coletados, o avaliado recebe um relatório individual de forma reservada sobre os mapeamentos feitos como retroação. O gerente juntamente com o GP, elaboram um plano individual de desenvolvimento, como resultado da avaliação, dando ao avaliado uma retroação dos objetivos que foram alcançados e o que pode ser melhorado no seu desempenho para elevar suas metas e resultados.

Segundo Chiavenato (2014. p 226), em posse deste resultado, o gerente deve:

com esses Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que dele terá a pessoa ou a equipe que o proporcionou? Isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor as competências individuais e sociais.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa para o desenvolvimento deste estudo de caso foi baseada na experiência vivenciada no estágio curricular realizado na Universidade Federal do Maranhão, em São Luís – Campus Bacanga, na Divisão de Avaliação e Desempenho subordinada hierarquicamente ao Departamento de Gestão de Pessoas, compondo a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, no período de 2 de junho à 26 de julho de 2017.

Durante o período de estágio, foram desenvolvidas habilidades específicas da área de atuação, através de diversas atividades desempenhadas na Divisão. As atividades desenvolvidas na Divisão de Avaliação e Desempenho tiveram como Supervisora Administrativa a servidora Cleydianne Sousa de Araujo, que orientou sobre a organização e as atividades da Divisão.

As ferramentas usadas foram para a elaboração deste trabalho foi o SIGRH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos) e a Resolução Nº 138 – CONSAD e Lei nº 11.091/05.

Este estudo quanto pesquisa é de caráter exploratória, qualitativa. As pesquisas para fundamentação teórica foram realizadas a partir de pesquisas em bases de dados da Internet, na Resolução 138/2013 do CONSAD, livros e monografias disponíveis na internet.

4 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DA UFMA

4.1 Dispositivos Legais

O Programa de Avaliação do Desempenho Profissional é uma exigência legal instituída pela Lei nº 11.091/2005, e no âmbito da UFMA é disciplinada pela Resolução nº 138/2012 – CONSAD, sendo parte integrante do Plano de Desenvolvimento dos Servidores do Ministério da Educação (LIMA, 2016. p 35).

Em concordância com LIMA (2016. p, 35) temos:

A gestão dos cargos do Plano de Carreira será realizada observando princípios e diretrizes instituídas na Lei nº 11.091/2005. Dentre estes princípios e diretrizes, é estabelecida a “avaliação do desempenho funcional dos servidores como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”.

De acordo com Lima (2016. p 36),

a Avaliação do Desempenho Profissional da UFMA é disciplinada pela Resolução nº 138 – CONSAD, que dispõe sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e dos Docentes ocupantes de funções administrativas da UFMA.

Esta Resolução foi criada considerando a necessidade de modificar a Resolução nº 91 – CONSAD e procedimentos referentes à avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA, observado o disposto na Lei nº 8.112/90, a Lei nº 11.091/2005, modificada pela Lei nº 11.233/2005 e regulamentada pelo Decreto Nº 5.825/2006 (LIMA, 2016. p 36).

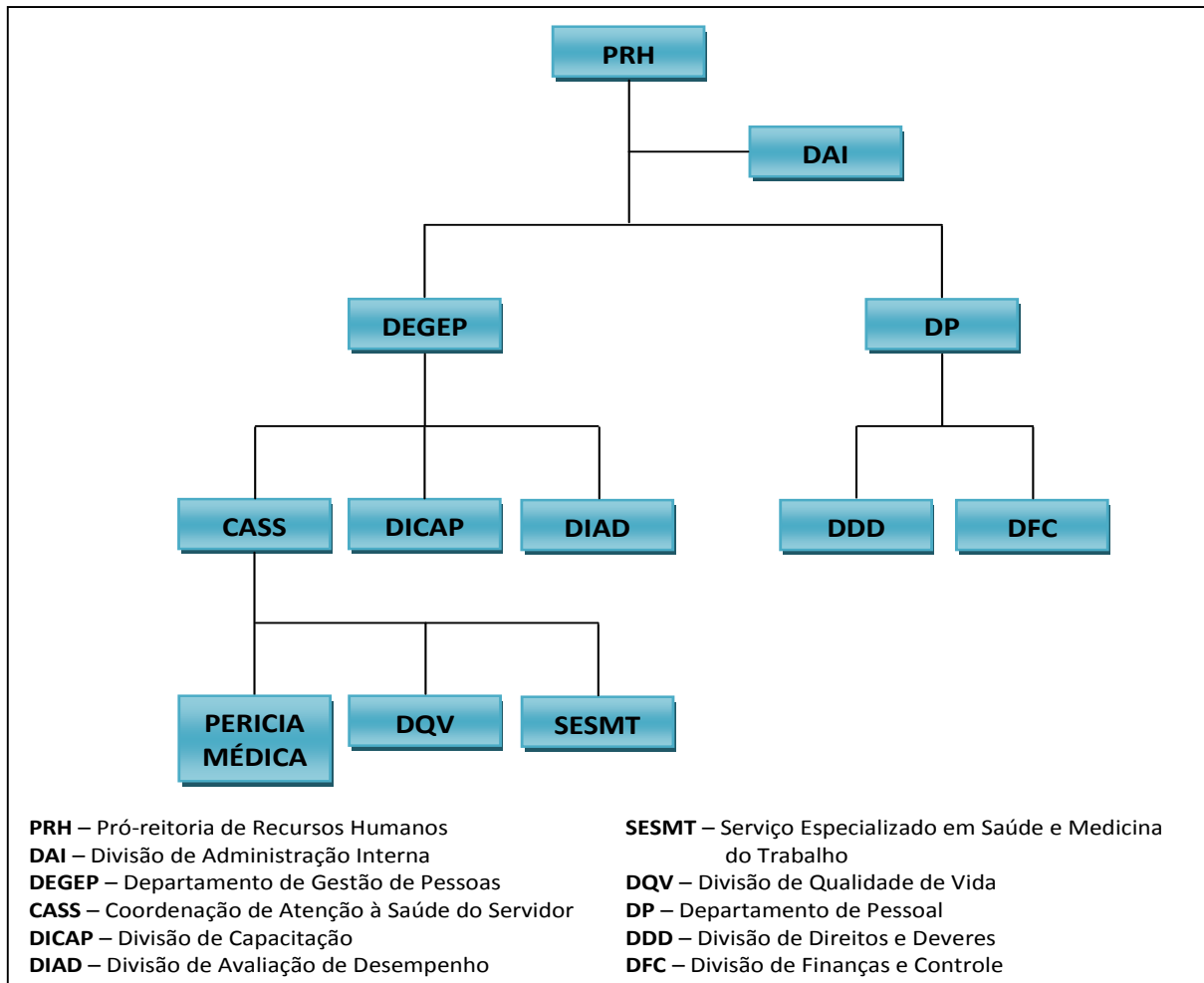
A Resolução nº 138 – CONSAD “testifica o Sistema de Avaliação do Desempenho, afirma que a avaliação de desempenho é um processo contínuo e sistemático de descrição, análise e avaliação das atividades desenvolvidas pelos servidores em funções administrativas” (LIMA, 2016. p 36).

4.2 Setor Responsável pelo Programa de Avaliação do Desempenho Profissional

Segundo Lima (2016. p 36):

O DEGEP (Departamento de Gestão de Pessoas) compõe a estrutura organizacional da PRH (Pró-Reitoria de Recursos Humanos), conforme Figura 3, atuando de forma integrada com o DP (Departamento de Pessoal) na elaboração, implantação e acompanhamento da Política de Recursos Humanos da Universidade.

Figura 3 – Organograma da PRH.



Fonte: UFMA, 2015.

Associado ao DEGEP, a DIAD (Divisão de Avaliação de Desempenho) tem como função, dentre outras, a de planejar, coordenar, executar e assistir a avaliação de desempenho anual dos servidores técnico-administrativos em conformidade com a legislação em vigor. (LIMA, 2016. p 36)

Esse processo agrupa a equipe do NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação) e DEGEP indiretamente e diretamente, englobando todos os servidores técnicos-administrativos e os gestores administrativos e acadêmicos (LIMA, 2016. p 37).

Para que sejam atingidas as metas e os objetivos estabelecidos para o processo de avaliação de desempenho profissional, a DIAD cria planos de ações para conscientizar as partes envolvidas, da importância do programa para o crescimento do servidor e da instituição, desenvolvendo ações para orientar e ações para encaminhar e acompanhar o cronograma da avaliação funcional (LIMA, 2016. p 37).

4.3 Processo de Avaliação

O SIGRH, foi adquirido em 2010 por meio da UFRN, que informatiza os processos de recursos humanos e planejamento, de forma que essas informações interagem com o SIAPE. Segundo LIMA (2016. p 37), a avaliação de desempenho profissional da UFMA acontece através do SIGRH, que proporciona um módulo de avaliação, onde o servidor e o docente com função gerencial realizam as atividades que fazem parte do processo avaliativo.

Este módulo avaliativo é um conjunto ao método avaliativo de desempenho, que possibilita um direcionamento de todo o processo avaliativo, certificando-se que o resultado será mais seguro e eficaz. (LIMA, 2016. p 37).

É função do gestor de cada unidade dar condições precisas para a execução do processo que acontece em quatro etapas: o planejamento, o registro, o acompanhamento e a validação (LIMA, 2016. p 38).

Quadro 7 – Cronograma anual da avaliação do desempenho na UFMA.

FASES	PERIODO
Planejamento	Março a setembro
Avaliação	Outubro
Validação	Novembro

Fonte: UFMA/DIAD, 2015.

Iniciada o processo avaliativo, em seguida inicia-se a fase de planejamento que é a definição e o cadastro das atribuições do setor, a elaboração do plano gerencial e do plano individual de trabalho. De modo paralelo, acontece a fase a fase de acompanhamento que pode proporcionar a mudança no plano individual do trabalho e consultar a ficha para acompanhamento de estágio probatório. Estas etapas são responsabilidade dos gestores. Na terceira etapa, o sistema cria a fase

de registro que começa a avaliação propriamente dita, ou seja, pontos são dados aos servidores mediante o desempenho e seus indicadores (LIMA, 2016. p 39).

Quadro 8 – Etapa de registro da avaliação.

REGISTROS	GERENCIAL	Auto Avaliação com Função Gerencial	Esta operação possibilita que o usuário realize a auto avaliação com função gerencial. Essa auto avaliação é o processo no qual cada gestor realiza a avaliação sobre si próprio.
		Avaliação de Servidores	Permite que o gestor da unidade realize a avaliação dos servidores da sua equipe de trabalho.
		Avaliação das Chefias Imediatamente Superiores	Esta operação permite que o gestor realize a avaliação das chefias imediatamente superiores.
		Avaliação das Chefias Imediatamente Subordinadas	Possibilita que o gestor realize uma avaliação sobre as chefias imediatamente subordinadas.
	SERVIDOR	Auto Avaliação	Possibilita que o usuário sem função gerencial realize sua auto avaliação. Essa auto avaliação só poderá ser efetuada após o cadastro do plano individual de trabalho do servidor relacionado à unidade em que exerce sua função.
		Avaliação entre Servidores	Permite que seja realizada a avaliação de desempenho de uma equipe. Essa operação possibilita que os servidores de uma mesma unidade realizem a avaliação entre si.
		Avaliação da Chefia pelos Servidores	Permite que seja realizada a avaliação da chefia pelos servidores da unidade.

Fonte: UFMA/DIAD, 2015.

O sistema implantado proporciona o modelo de autoavaliação 360°, que aumenta a participação dos gestores (avaliadores) e servidores (avaliados), contribuindo na contemplação de sistemática do desempenho do profissional em suas atribuições, no cumprimento das suas metas e dos resultados a serem alcançados e do potencial desenvolvido. Conforme o Art. 10 da Resolução nº 138 – CONSAD, “o desempenho individual dos servidores deverá ser avaliado mediante a valorização de indicadores, inclusive para fins de progressão por mérito profissional, diferenciados segundo a atuação do servidor”. Podemos descrevê-las no Quadro 9 (LIMA, 2016. p 39).

Quadro 9 – Competências avaliadas no processo de avaliação funcional.

Servidor sem função gerencial	Competência Técnica	Habilidade e conhecimento necessários ao desempenho das atividades inerentes ao cargo.
	Organização	Competência e habilidade para realizar as atividades com critérios e métodos adequados.
	Ética	Observação aos princípios éticos que orientam o exercício do cargo público, atuando de forma responsável e comprometida para o alcance dos objetivos da instituição.
	Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar em equipe, adotando uma postura profissional, participativa e colaboradora.
	Criatividade e Iniciativa	Autonomia para criar e propor ideias inovadoras que favoreçam melhoria nos processos de trabalho.
	Orientação para Resultados	Empenho em apresentar resultados esperados, considerando quantidade, qualidade e prazos com foco nos objetivos e missão institucionais.
Servidor em função gerencial	Competência Técnica	Domínio dos processos de trabalho desenvolvidos na unidade sob sua gestão, visando alcançar os objetivos e metas da instituição.
	Desenvolvimento de Pessoas	Habilidade para descobrir talentos em potencial, propiciando oportunidades de desenvolvimento, de forma a valorizar e estimular a sua equipe de trabalho.
	Planejamento e Organização	Define e prioriza planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução, visando a otimização dos recursos e meios disponíveis para o cumprimento dos objetivos da unidade.
	Gestão Participativa	Estimula a participação e o comprometimento da equipe na elaboração e execução dos trabalhos, inspirando segurança, credibilidade e respeito ao grupo.
	Liderança	Capacidade de assumir decisões e de delegar competência de forma a garantir a motivação da equipe na realização dos trabalhos.
	Relacionamento Interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas, assumindo uma postura profissional e de respeito aos acordos e negociações firmados.

Fonte: Artigo 10 da Resolução 138 – CONSAD.

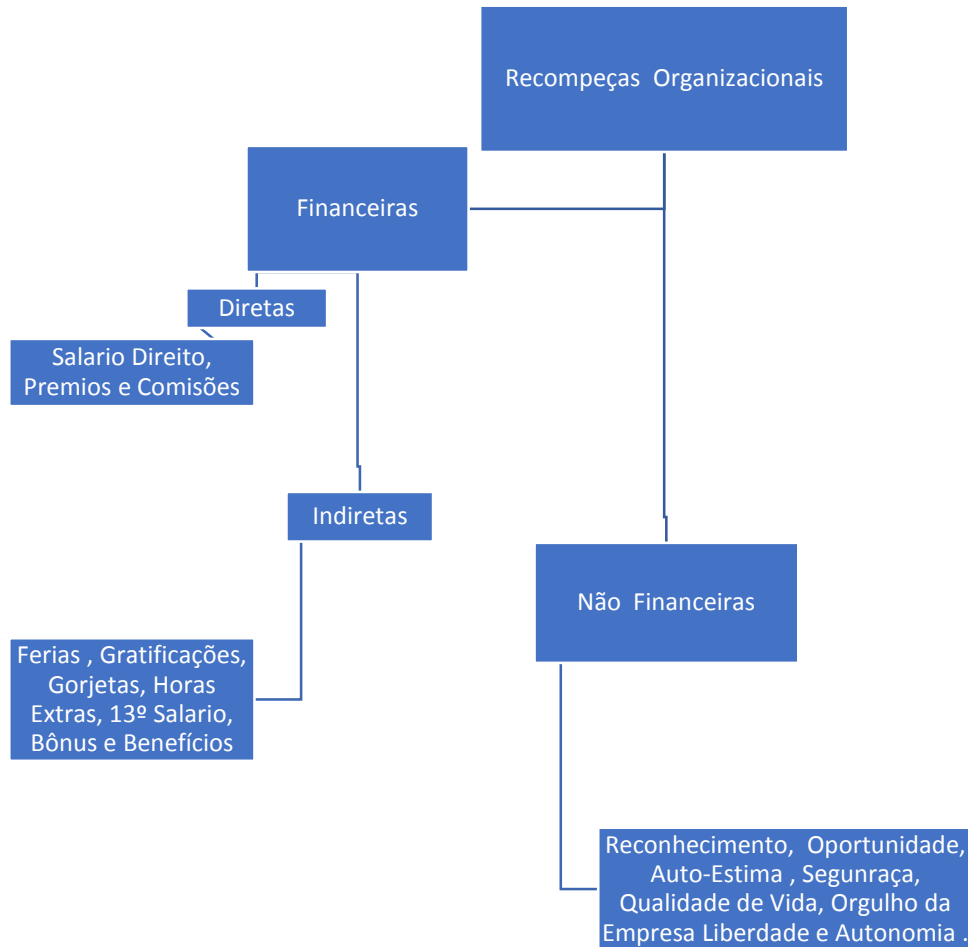
Segundo a Resolução vigente, os indicadores de desempenho são definidos em “insuficiente”, “abaixo do esperado”, “dentro do esperado” e “acima do esperado”, correspondentes aos valores de 1 a 4, respectivamente (LIMA, 2016. p 40).

4.4 Avaliação do Desempenho e a Progressão por Mérito Profissional

Segundo Lima (2015, p. 4 *apud* Vasconcelos e Neiva, 2014), o ambiente fica mais provável diante das práticas de gestão de pessoas cumpram as questões de planejamento/gestão de carreira, distribuição adequada de trabalho, treinamento/desenvolvimento, desenvolvimento de lideranças e trabalho em equipe, fatores que influenciam tanto o acontecimento de fatos positivos realizados no trabalho. Acredita-se que as retribuições dadas pelas instituições aos seus colaboradores podem ser de origem monetária, quanto de caráter não financeiro. No caso da segunda, esta pode acontecer de forma direta ou indireta, no primeiro caso são os pagamentos de salário, enquanto a indireta são acordos coletivos do trabalho e benefícios oferecidos pela instituição.

Assim, conforme Lima (2015, p. 4-5 *apud* Chiavenato, 1999, p. 222), este autor esquematiza como podem ser feitas as remunerações e quais definições podem possuir segundo a demonstração da Figura 4.

Figura 4 – Organograma de recompensas



Fonte: LIMA (2015, *apud* adaptado de Chiavenato, 1999, p. 222)

Segundo o Artigo 10 da Resolução 138/2013 CONSAD, na redação da Lei de estruturação do PCCTAE (Plano de Carreira dos cargos Técnico-administrativos em Educação), temos:

em seu art. 10, “o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional”. O PCCTAE estabelece que a Progressão por Mérito do servidor esteja atrelada a uma avaliação de desempenho (LIMA, 2016. p 41).

Sendo que, o tempo para o ganho da Progressão por Mérito Profissional ao que o parágrafo anterior sofre alteração com a publicação da Lei nº 11.784/08 que, em seu Art. 15, afirma que, a Lei nº 11.091/05 entra em vigor com novos

dispositivos: “Art. 10-A. A partir de 1º de maio de 2008, o interstício para Progressão por Mérito Profissional na Carreira, de que trata o § 2º do art. 10 desta Lei, passa a ser de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício” (LIMA, 2016. p 41).

4.5 Finalidade da Avaliação

A avaliação do desempenho está diretamente relacionada ao processo de planejamento estratégico da organização, entrelaçado aos programas de gestão de pessoas, qualidade e gestão econômico-financeira (LIMA, 2016. p 44).

A Resolução Nº 138 – CONSAD dispõe em seu texto que “o SAD objetiva principalmente por contribuir no desenvolvimento institucional bem como amparar a definição de diretrizes para política de gestão de pessoas visando os resultados compatíveis com a missão da UFMA”. Segundo LIMA (2016. p 45) os objetivos específicos do SAD é:

- ✓Fornecer indicadores capazes de subsidiar o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento das pessoas e da instituição;
- ✓Favorecer a melhoria da qualidade dos serviços prestados a comunidade;
- ✓Subsidiar a elaboração do programa anual de capacitação bem como o dimensionamento das necessidades de pessoal e a política de saúde ocupacional;
- ✓Proporcionar condições favoráveis para o aperfeiçoamento dos processos e das condições de trabalho do planejamento participativo e da motivação para o trabalho em equipe;
- ✓Identificar competências e potencial de trabalho do servidor a partir da definição das metas e objetivo da Instituição;
- ✓Identificar e avaliar o desempenho individual e coletivo do servidor, considerando as condições de trabalho;
- ✓Aferir o mérito para progressão (LIMA, 2016. p 45).

Mediante a isto, observa-se que a avaliação de desempenho tem por função reconhecer o desempenho individual do servidor, para favorecer e encontrar os melhores resultados da organização, permitindo uma melhor concepção do conhecimento do ambiente de trabalho e as motivações dos servidores, auxiliando para maior produtividade dos mesmos, facilitando as decisões de organização e gestão de pessoas e identificando potenciais candidatos a funções de maiores responsabilidades (LIMA, 2016. p 45).

5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

5.1 Cenário

A Divisão de Avaliação e Desempenho é composta por quatro administradores, dois servidores administrativos e dois estagiários dispostos e comprometidos com a melhoria do setor, como também com a Universidade Federal do Maranhão.

A avaliação de estágio probatório e a avaliação dos técnicos em educação realizada de acordo com o que está previsto no art. 20 da lei 8.112/90 e no âmbito da UFMA está regulamentada pela Resolução 51/2005-CONSAD e Resolução 138/2013-CONSAD.

Recentemente a DIAD resolveu modificar os formulários de avaliação de desempenho no que tange à melhor descrição dos fatores avaliados. Processo que ainda está em andamento e contou com a sugestão do projeto aqui descrito.

Os servidores da divisão buscam dar toda assistência e qualquer informação em relação ao Departamento de Gestão de Pessoas e, especificamente, à DIAD (Divisão de Avaliação e Desempenho).

O estudo de caso está na observância de problemáticas encontrada na Resolução 138/2013 e seus anexos. Para melhor compreensão dos problemas encontrados no método de avaliação de desempenho dos servidores técnicos educacionais da Universidade Federal do Maranhão, criou-se uma situação hipotética, de um funcionário denominado “Azul”, mas com os reais problemas encontrados.

5.2 Problemática 1

A incoerência na Resolução 138/2013, Artigo 13 e entre o anexo IV da própria Resolução 138/2013 que é assim descrito:

“Artigo 13: Terá direito à Progressão por Mérito Profissional o servidor que obtiver resultado fixado na avaliação que compreende o período do interstício.

§ 1º Entende-se por interstício o período que compreende os 18 (dezoito) meses de efetivo exercício no cargo.

§ 2º A pontuação mínima para a indicação de progressão por mérito profissional será 5 (cinco).

Por sua vez, o Anexo IV da Resolução nº 138, 18 de junho de 2013, descreve:

CÁLCULO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO PARA SERVIDORES NÃO INVESTIDOS EM FUNÇÃO GERENCIAL

$$GDH = \frac{(\text{Auto} * 1 + \text{Sup} * 1 + \text{Pares} * 2)}{4}$$

Onde:

Auto = £ A1.....A6 Escala de Auto-avaliação (Vale de 06 a 24)

Sup = £ S1.....S6 Escala de Avaliação pelo Superior (Vale de 06 a 24)

Pares = £ P1.....P6 Escala de Avaliação pelos pares (Vale de 06 a 24)

A= Itens do formulário de auto-avaliação técnico operacional (Valem de 1 a 4)

B= Itens do formulário de avaliação realizada pelo superior (Valem de 1 a 4)

P=Itens do formulário de avaliação realizada pelos Pares de servidores (Valem de 1 a 4).

Existe uma divergência quando ao aplicar-se e comparar-se o resultado da fórmula ao § 2º do artigo 13 da resolução 138/2013, observamos: hipoteticamente: que o funcionário, servidor chamado “Azul” na sua avaliação de desempenho obteve o seguinte resultado:

Em *Auto* = £ A1.....,A6= 06;

Sup = £ S1.....S6 = 06; e

Pares = £ P1.....P6 = 06.

Ao aplicarmos a fórmula obteremos:

$$GDH = \frac{(\text{Auto} * 1 + \text{Sup} * 1 + \text{Pares} * 2)}{4} = \frac{06 \times 1 + 06 \times 1 + 06 \times 2}{4} = \frac{6 + 6 + 12}{4} = \frac{12 + 12}{4} = \frac{24}{4} = 6.$$

Na problemática hipotética acima representada, o resultado final da avaliação seria 6, ou seja, mesmo que na avaliação por desempenho, esse profissional receba nota mínima nas escalas de avaliação, o que significa que ele não é um “bom”, ou no momento não está sendo um “bom” profissional, mas segundo o Artigo 13 § 2º A pontuação mínima para a indicação de progressão por mérito profissional é **5** (cinco), ainda assim ele seria promovido ou receberia a sua progressão por obter a nota 6 na avaliação de desempenho.

5.3 Problemática 2

Segundo o Artigo 10 da Resolução 138/2013 onde o servidor é avaliado segundo as competências indicadas, (ver quadro 8), suponhamos que o servidor “Azul” foi avaliado e obteve o seguinte resultado (Quadro 10).

Quadro 10 – Relatório individual de desempenho

RELATÓRIO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO DO SERVIDOR SEM FUNÇÃO GERENCIAL				
DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS				
Processo de avaliação : Avaliação de desempenho profissional 2017				
Servidor: Azul				
Data de admissão: 24/09/2012				
Padrão de vencimento atual: 450				
Lotação : Divisão de avaliação de desempenho/ PRH				
Localização relacionada à avaliação: Divisão de avaliação de desempenho PRH.				
ESCALA DE PONTUAÇÃO				
De 1.0 a 1.75: insuficiente		De 1.76 a 2.5 : abaixo do esperado		
De 2.51 a 3.25: dentro do esperado		De 3.26 a 4.0: acima do esperado		
Indicadores avaliados	Auto	Chefia	Média da equipe	Média do indicador
1.Habilidade e conhecimento necessários ao desempenho das atividades inerentes ao cargo.	3,00	4,00	4,00	3,75
2.Competência e habilidade para realizar as atividades com critério e métodos adequados.	3,00	4,00	4,00	3,75
3.Observação aos princípios éticos que orientam o exercício do cargo público, atuando de forma responsável e comprometida para o alcance dos objetivos da instituição.	3,00	4,00	3,67	3,58
4.Capacidade de trabalhar em equipe, adotando uma postura profissional, participativa e colaboradora.	3,00	4,00	4,00	3,75
5.Autonomia para criar e propor ideias inovadoras que favoreçam melhoria nos processos de trabalho.	3,00	4,00	4,00	3,75
6.Empenho em apresentar resultados esperados, considerando quantidade, qualidade e prazos com foco nos objetivos e missão institucionais.	3,00	4,00	4,00	3,75
Média das avaliações	3,00	4,00	3,94	3,72
" - " - Avaliação Não Necessária/Omissão dos Pares para o Servidor 0,00 - Avaliação Não Realizada pelo/para o Servidor ASR - Avaliação Sem Resultados Para obter resultados de Avaliação o Servidor deverá ter obrigatoriamente auto-avaliação e avaliação da sua chefia. Média do Indicador: Auto-Avaliação + Avaliação pela Chefia Imediata + (Média das Avaliações pelos Colegas de Equipe x 2) /4				

Fonte: Adaptação do SIGRH.

A problemática aqui encontrada é que, quando os valores da avaliação vão para o SIGRH da UFMA, o próprio sistema faz o cálculo da média de cada avaliação isoladamente, e depois gera outra média automaticamente, resultando numa média final menor do que 5, segundo o recomendado pelo artigo 13, parágrafo 2, que é a nota mínima para a progressão por mérito. E segundo o Anexo IV, as escalas de avaliação variam entre 6 a 24, como descrito abaixo:

Onde:

Auto = £ A1.....A6 Escala de Auto-avaliação (Vale de 06 a 24)

Sup = £ S1.....S6 Escala de Avaliação pelo Superior (Vale de 06 a 24)

Pares = £ P1.....P6 Escala de Avaliação pelos pares (Vale de 06 a 24)

A= Itens do formulário de auto-avaliação técnico operacional (Valem de 1 a 4)

B= Itens do formulário de avaliação realizada pelo superior (Valem de 1 a 4)

P=Itens do formulário de avaliação realizada pelos Pares de servidores (Valem de 1 a 4).

$$GDH = \frac{(Auto*1 + Sup*1 + Pares*2)}{4}$$

Sendo que, a média mínima do indicador deveria ser 6, baseado nos valores das escalas acima mencionada, mas no sistema a nota máxima é 4.0, ainda sim menor do que o valor 5, que é o mínimo para a progressão por mérito.

5.4 Problemática 3

Outra problemática é que, o que o gestor faz com o resultado da avaliação gerada pelo SIGRH. O que foi observado é que não é produzido de forma clara os resultados da avaliação do técnico educacional, dificultando assim a identificação das competências a serem melhoradas, descritas no quadro 10.

Segundo o método de autoavaliação de desempenho 360° utilizado pela UFMA, após o termino da avaliação, com o resultado em mão cabe ao gestor fazer uma retroação com o avaliado sobre o seu desempenho.

Neste caso até o momento não foi observado nenhuma informação retroativa da parte do SIGRH que proporcionasse ao gestor tal informação, que é imprescindível para continuidade do processo de autoavaliação 360°, e para o melhor desempenho do avaliado.

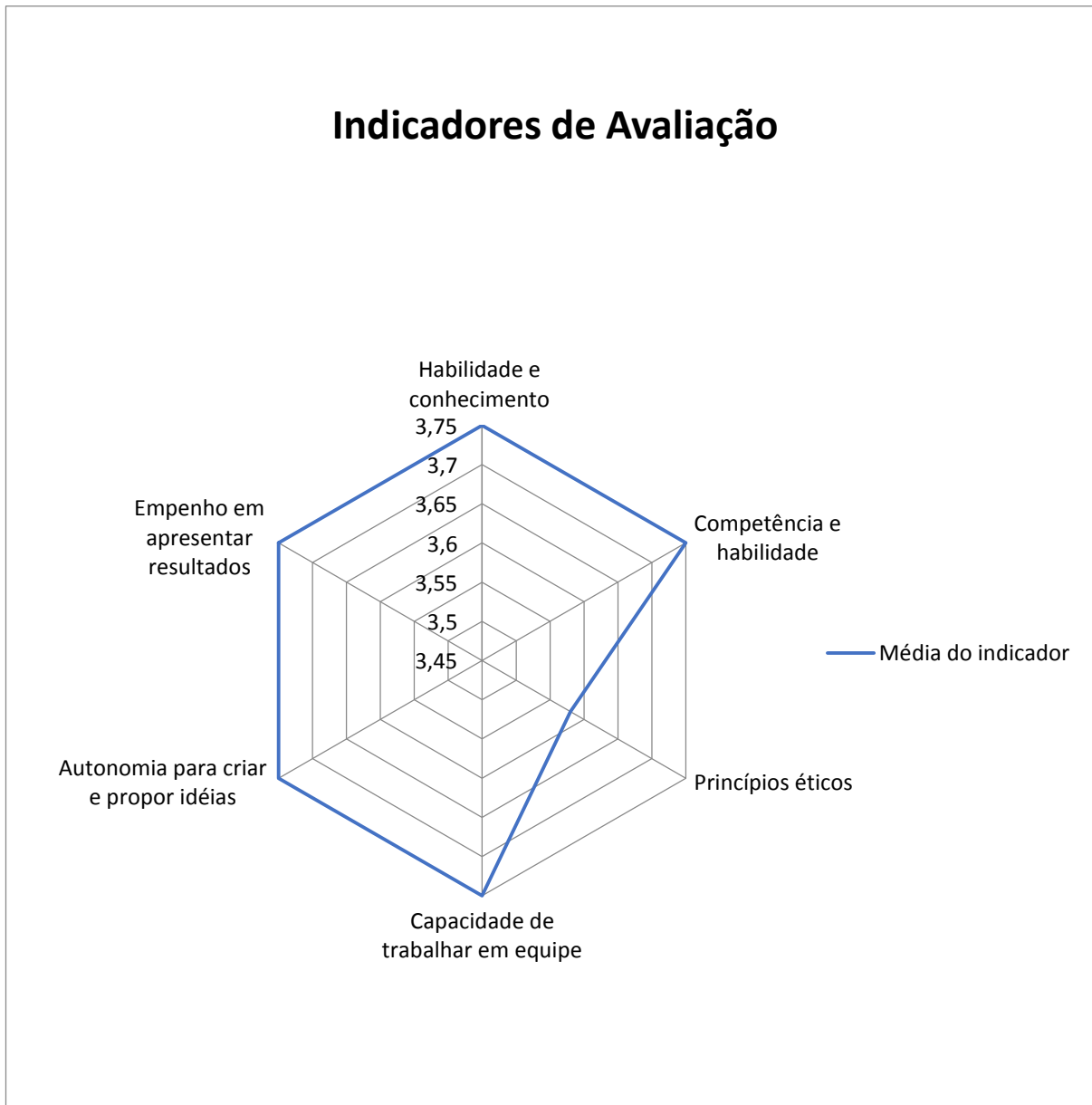
5.5 Sugestões

Para a problemática 1, a solução sugerida é que o parágrafo 2 do artigo 13 da resolução 138/2013 do CONSAD seja alterado, de modo que a pontuação mínima para a progressão de mérito passaria de 5 para 2,51 conforme o cálculo já gerado pelo próprio SIGRH, descrito no quadro 10, por quê é a média mínima que avalia o servidor como “dentro do esperado”.

Com relação a problemática 2, sugere-se que haja uma mudança quanto ao uso do cálculo dos indicadores. Foi observado que o SIGRH faz o cálculo geral das avaliações usando a fórmula de forma geral, não individualmente para cada escala de avaliação. Outra alteração é a mudança do intervalo 6 a 24 para 1 a 4, adequando-se à fórmula e as escores de avaliação, como descrito no quadro 10. Essas mudanças resultarão numa média do indicador satisfatória para a progressão por mérito.

Por fim, para a problemática 3 a indicação é que o SIGRH após o término da avaliação por desempenho, gere um gráfico especificando os indicadores avaliados visualizados, tantos os pontos fortes quanto os que precisam ser melhorados, facilitando a análise de desempenho para o gestor, proporcionando a fase de retroação do Método de Autoavaliação 360°, usado pela instituição. O Gráfico 1 mostra o resultado do relatório individual de desempenho do servidor sem função gerencial do servidor Azul, baseado no quadro 10.

Gráfico 1 - Avaliação de desempenho do servidor Azul



Fonte: Autor (2018)

É importante também criar um relatório geral da totalidade de avaliações feitas especificando cada critério avaliado para cada departamento, possibilitando ao gestor um plano de gestão para cada critério a ser desenvolvida juntamente com a DICAP (Divisão de capacitação), para obter um desenvolvimento adequado, não somente ao colaborador como também para todo o grupo de pessoas que necessitam de tal efeito para o critério mais debilitado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi analisado neste trabalho, entende-se que com o passar do tempo novos métodos de avaliação foram melhorados com a finalidade de obter informações mais precisas para medição, avaliação e monitoração de resultados de desempenho e competências de fatores críticos e de sucesso nas organizações.

A avaliação de desempenho cada dia mais tem sido uma ferramenta imprescindível para uma organização saudável, visando o melhor desempenho dos seus colaboradores e gestores. Esse processo conseqüentemente gera atividades bem sucedidas possibilitando mudanças bem definidas para o desenvolvimento e habilidades para as pessoas envolvidas nesse processo.

Dentre os vários métodos de avaliação, o de Autoavaliação 360° ao meu ver é o mais abrangente, pois promove indicadores mais confiáveis para as mudanças necessárias para a melhora do desenvolvimento das organizações como um todo.

A importância das alterações sugeridas neste trabalho, levam à uma melhor percepção das informações contidas na Resolução 138/2013 CONSAD, se adequando ao método já aplicado na Universidade Federal do Maranhão-UFMA, viabilizando melhor aplicabilidade entre os interessados pela avaliação de desempenho.

Espero que este trabalho promova uma contribuição para a divisão de avaliação de desempenho da instituição (DIAD), tornando uma ferramenta útil para as mudanças e adequações de avaliação mais eficaz, proporcionando um resultado mais confiável e utilizável para seus colaboradores e gestores da Universidade Federal do Maranhão.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, SP: Manule, 2014. Disponível em : < <https://docgo.net/download/documents/gestao-de-pessoas-4-edicao-idalberto-chiavenato-2014> >. Acesso em: 20 dez.2017.

LIMA, Gilvaneide Maria de. Et all. **Plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos**. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT: Otimização de Recursos e Desenvolvimento. 28-30 out, 2015. Disponível: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/6227.pdf> >. Acesso em: 16 jan. 2018.

LIMA, Vilmones Rodrigues. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA**. 2016. 92 f. Monografia. Universidade Federal do Maranhão: São Luis.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Red de Revistas Científicas da América Latina y El Caribe, España y Portugal- Recalyc.vol.16. n. 58, p.47-58, jan/mar 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3995/399537956004/>>. Acesso em: 26 dez. 2017.

BRASIL. **Lei nº 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, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 13 de janeiro de 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm >. Acesso em: 27 dez.2017.

BRASIL. **Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005**. Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nº 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei no 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11233.htm >. Acesso em: 27dez.2017.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003, do Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário, de que trata a Lei nº 11.090, de 7 de janeiro de 2005, da Carreira de Perito Federal Agrário, de que trata a Lei nº 10.550, de 13 de novembro de 2002, da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que

trata a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, e a Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004, dos Cargos de Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal, Agente de Atividades Agropecuárias, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que tratam respectivamente as Leis nºs 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e 11.344, de 8 de setembro de 2006, dos Empregos Públicos de Agentes de Combate às Endemias, de que trata a Lei nº 11.350, de 5 de outubro de 2006, da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei nº 11.095, de 13 de janeiro de 2005, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, do Plano de Carreiras e Cargos do Hospital das Forças Armadas - PCCHFA, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal; fixa o escalonamento vertical e os valores dos soldos dos militares das Forças Armadas; altera a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº 10.484, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA, a Lei nº 11.356, de 19 de outubro de 2006, a Lei nº 11.507, de 20 de julho de 2007; institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos da Lei nº 8.445, de 20 de julho de 1992, a Lei nº 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei nº 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências.
Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm >. Acesso em: 28 dez.2017.

UFMA. Resolução nº138 – CONSAD, de 18 de julho de 2013. Dispõe sobre o sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas da UFMA.
Disponível em: < <http://www.ufma.br/portaUFMA/arquivo/QMv0GVpArv9U3V7.pdf> >. Acesso em: 28 dez.2017.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Eu, **VILMONES RODRIGUES LIMA**, CPF 016.377.073-55, na função de Diretor da Divisão de Avaliação de Desempenho, na **UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**, autorizo a divulgação do nome da instituição, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **RAPHAEL VASCONCELOS DE OLIVEIRA**, matrícula nº 2011000307, aluno do 8º Período do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 03 de janeiro de 2018.



VILMONES RODRIGUES LIMA
DIRETOR DA DIVISÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO