

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**VILMONES RODRIGUES LIMA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL:** a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA.

São Luís  
2016

**VILMONES RODRIGUES LIMA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL:** a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Ma. Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís

2016

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 / Vilmones Rodrigues Lima. – São Luís, 2016.

92f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

Orientadora: Profa. Ma. Adriana de Lima Reis Araújo

1. Gestão estratégica de pessoas. 2. UFMA – Avaliação de desempenho profissional. I. Título.

CDU 65

**VILMONES RODRIGUES LIMA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL:** a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

ORIENTADOR

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

Em 1986 conheci duas pessoas extraordinárias que me acolheram em seus braços após meu nascimento; que seguraram em minhas mãos dando apoio aos meus primeiros passos; que me ajudaram nas horas difíceis; que torceram, torcem e sempre torcerão por mim; que me deram amor desde que souberam da minha existência. Vocês foram os primeiros anjos que Deus colocou na minha vida e é a vocês que dedico este trabalho. Obrigado por tudo, José Benedito (pai) e Maria Luiza (mãe).

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, este que enviou um grande líder para que se fizesse presente entre os homens, disseminando seus valiosos ensinamentos que se perpetuam através do tempo, alcançando gerações séculos após sua estadia na terra. E a este, também peço desculpas, pois em vários momentos utilizei do livre arbítrio para agir contrário a suas palavras.

Agradeço aos meus pais por serem exemplo de luta, por não desviarem dos ensinamentos dos seus pais e por repassarem a mim valores (respeito, honestidade, dignidade...) que acredito ser a base para o meu desenvolvimento; ao meu irmão, cunhada e sobrinho por serem o reflexo desses ensinamentos. E ainda aqui agradeço a todos os meus parentes que me tem em seus corações.

Agradeço a minha namorada e meu filho de coração por se fazerem presentes em minha vida e por terem me mostrado que devemos acreditar naquilo que queremos e que não devemos desistir enquanto houver uma faísca de esperança. E em você filho, vejo reforçado o maior dom recebido na criação deste imenso universo, o dom da vida.

Aqui não posso esquecer-me de todos os professores que fizeram parte desta caminhada, desde o meu primeiro dia na escola até hoje. É em sua pessoa, Prof.<sup>a</sup> Adriana Araújo, que externalizo este agradecimento, deixando claro seu empenho na construção e concretização deste trabalho que para mim finda mais uma etapa do meu aprendizado, mas que também abre novas portas e janelas de oportunidades.

Não abro mão de citar grandes amigos da UFMA como Paulo Madeira, Diogo Ribeiro, Agda Caroline, Júlio César, os “irmãos” Allan Tavares e Tiago Araújo, e tantos outros; amigos que fiz no IMESC, na figura de Jane Mendonça, José de Ribamar, Alfredo Bacelar, Jonatan Caldas, Yata Anderson, Eduardo Abdala; e amigas de trabalho que compõem a equipe DIAD – Francisca Menezes, Renata Costa, Rosiane Rocha e Camila Pontes. Estes deram e dão grandes contribuições para o meu continuo crescimento e amadurecimento profissional e pessoal. A vocês e todos aqueles, que não mencionei neste parágrafo, meus agradecimentos.

Agradeço ainda a participação dos gestores da UFMA que disponibilizaram tempo para compartilhar seus conhecimentos e opiniões sobre o foco do estudo. Sem estes seria inviável a alcance do objetivo desta pesquisa.

*"A liderança, e não a capacidade administrativa, será o modelo mais valioso para o exercício do amanhã."*

**Lester Korn**

## RESUMO

Este trabalho, intitulado – “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da Universidade Federal do Maranhão” – teve por objetivo analisar a percepção dos gestores em relação ao programa de avaliação de desempenho profissional utilizado pela instituição, com o intuito de contribuir para a avaliação do método e formas, a fim de verificar a eficácia do sistema de avaliação proposto e aplicado na Instituição de Ensino Superior, além de contribuir para a ampliação da gestão estratégica de pessoas na instituição. Justifica-se a concentração desta pesquisa junto ao gestor devido esse possuir informações concretas sobre o desempenho dos membros de sua equipe e sobre o processo de avaliação. No tocante ao embasamento teórico esse foi estruturado de modo a facilitar a compreensão sobre a evolução da gestão de pessoas, além de realizar uma explanação sobre a avaliação de desempenho profissional, caminhando para o entendimento do programa aplicado na instituição. A metodologia de pesquisa caracterizou-se por ser descritiva, utilizando-se da aplicação de questionários na coleta de dados e sendo classificada como estudo de caso. Como resultado, foi possível observar que maior parte dos gestores percebe a validade do programa de avaliação vindo a ser uma ferramenta de gestão de pessoas que contribui para identificar os pontos fortes e aqueles a serem melhorados tanto na equipe quanto no desenvolvimento do indivíduo. Acredita-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado e que pôde contribuir, do ponto vista prático, com informações pertinentes à otimização do programa.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de pessoas, Avaliação de desempenho, Programa de Avaliação de Desempenho Profissional.



## ABSTRACT

This work, entitled - "EVALUATION OF PROFESSIONAL PERFORMANCE: perception of managers in relation to the Professional Performance Evaluation Program of Technical and Administrative Federal University of Maranhão" - aimed to analyze the perception of managers regarding the evaluation program of professional performance used by the institution, in order to contribute to the evaluation of the method and forms in order to verify the effectiveness of the proposed evaluation system and applied to the Higher Education Institution, and contribute to the expansion of the strategic management of people in the institution. Justified the concentration of this research with the manager because this has concrete information on the performance of his team members and the evaluation process. Regarding the theoretical framework that was structured to facilitate the understanding of the evolution of people management, and perform an explanation of the evaluation of professional performance, walking to the understanding of the program implemented in the institution. The research methodology is characterized by being descriptive, using the questionnaires in data collection and is classified as a case study. As a result, it was observed that most managers realize the validity of the evaluation program been a management tool for people who helps to identify the strengths and those to be improved in both the team and the development of the individual. It is believed that the research objective has been achieved and that might help, from a practical point of view, with information relevant to program optimization.

**Keywords:** Strategic People Management, Performance evaluation, Professional Performance Evaluation Program.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Organograma da PRH.....	36
Figura 2	- Organograma Simplificado da UFMA.....	47
Figura 3	- Alcance da Pesquisa.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Total de Questionários Respondidos.....	56
Gráfico 2	- Gênero e Classificação dos Entrevistados.....	58
Gráfico 3	- Formação Lato Sensu e Stricto Sensu dos Entrevistados.....	60
Gráfico 4	- Área de Ligação da Pós-graduação.....	61
Gráfico 5	- Conhecimento dos Gestores em Relação à Lei nº 11.091.....	62
Gráfico 6	- Conhecimento dos Gestores em Relação à Resolução nº 138.....	63

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1	- Métodos de Avaliação de Desempenho.....	25
Quadro 2	- Concepção Histórica do Conceito de Estratégia, com Base nos Escritores Clássicos.....	32
Quadro 3	- Cronograma Anual da Avaliação de Desempenho na UFMA.....	38
Quadro 4	- Etapa de Registro da Avaliação.....	38
Quadro 5	- Competências Avaliadas no Processo de Avaliação Funcional.....	39
Quadro 6	- Benefícios Gerados pelo Programa de Avaliação de Desempenho.....	77
Quadro 7	- Feedback Gerado aos Servidores.....	77
Quadro 8	- Relação com a Equipe após a Realização da Avaliação.....	78
Quadro 9	- Sugestões de Melhorias ao Programa apontadas pelos Gestores.	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Estrutura e Vencimento Básico do Plano de Carreira dos Cargos TAE.....	43
Tabela 2	- Quantitativo Geral dos Docentes e Técnico-administrativos por Campus, 2015.....	48
Tabela 3	- Quantitativo dos Técnico-administrativos Ativos por Classe, 2015.....	50
Tabela 4	- Quantitativo de Técnico-administrativo por Titulação, 2015.....	50
Tabela 5	- Quantitativo de Gestor por Função.....	51
Tabela 6	- Tempo como Servidor na UFMA e Tempo como Gestor.....	59
Tabela 7	- Faixa Etária e Escolaridade dos Entrevistados.....	59
Tabela 8	- Pós-graduação por Categoria dos Entrevistados.....	61
Tabela 9	- Conhecimento sobre a Lei nº 11.091/05 de acordo com a Categoria do Gestor.....	63
Tabela 10	- Conhecimento sobre a Res. nº 138 – CONSAD de acordo com a Categoria do Gestor.....	64
Tabela 11	- Contribui para o Desenvolvimento Institucional bem como dá Subsídio à Definição de Diretrizes para a Política de Gestão de Pessoas com Vistas ao Alcance de Resultados.....	65
Tabela 12	- Fornece Indicadores Capazes de Subsidiar o Planejamento Estratégico, Visando o Desenvolvimento das Pessoas e da Instituição.....	66
Tabela 13	- Favorece a Melhoria dos Serviços Prestados a Comunidade.....	67
Tabela 14	- Subsidia a Elaboração do Programa Anual de Capacitação bem como o Dimensionamento das Necessidades de Pessoal e a Política de Saúde Ocupacional.....	68
Tabela 15	- Proporciona Condições Favoráveis para o Aperfeiçoamento dos Processos e das Condições de Trabalho, do Planejamento Participativo e da Motivação para o Trabalho em Equipe.....	69
Tabela 16	- Contribui para Identificar Competências e Potencial de Trabalho do Servidor a partir da Definição das Metas e Objetivo da Instituição.....	70

Tabela 17	- Contribui para Identificar e Avaliar o Desempenho Individual e Coletivo do Servidor, Considerando as Condições de Trabalho.....	71
Tabela 18	- Contribui para Conceder Incentivo Salarial ao Bom Desempenho.....	72
Tabela 19	- Comprometimento dos Gestores com as Etapas de Avaliação....	73
Tabela 20	- Resultado da Avaliação de Desempenho Profissional 2014 – Servidores UFMA.....	74
Tabela 21	- Pendências da Avaliação de Desempenho 2014 – UFMA.....	74
Tabela 22	- Tempo como Gestor x Treinamento.....	75
Tabela 23	- Treinamento x Campus de Lotação.....	76

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1</b>	<b>Objetivo</b> .....	16
1.1.1	Geral.....	16
1.1.2	Específico.....	16
<b>2</b>	<b>A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	17
<b>3</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: histórico, definições, métodos, responsabilidades e importância</b> .....	22
<b>4</b>	<b>IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	31
<b>5</b>	<b>PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA UFMA</b> .....	35
5.1	Dispositivos Legais.....	35
5.2	Setor Responsável pelo Programa.....	36
5.3	Processo de Avaliação.....	37
5.4	Avaliação de Desempenho e a Progressão por Mérito Profissional.....	42
5.5	Finalidade da Avaliação.....	44
<b>6</b>	<b>DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA</b> .....	46
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	52
7.1	Método e Técnica de Pesquisa.....	52
7.2	Coleta de Dados.....	54
7.3	Universo e Amostra.....	54
<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	56
8.1	Informações Gerais da Pesquisa.....	56
8.2	Perfil dos Participantes.....	58
8.3	Instrumentos Norteadores do Programa de Avaliação.....	62
8.4	Objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho.....	64
8.5	Comprometimento dos Gestores com as Etapas do Programa.....	72
8.6	Ações Voltadas ao Programa de Avaliação.....	75
<b>9</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	80
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	82
	<b>APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	88
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO</b> .....	89

## 1 INTRODUÇÃO

Os Cargos Técnico-administrativos em Educação tem seu Plano de Carreira estruturado e regulamentado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, destacando em seu inciso IX do Art. 3º no Capítulo II, 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”.

Com vista a atender a reestruturação do plano de carreira dos servidores Técnico-administrativos e a necessidade de se desenvolver uma nova política de gestão de pessoas dentro do setor público, com ênfase na meritocracia, capacitação e qualificação dos servidores, foi criado o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

O presente estudo visa buscar subsídios que possam contribuir para a avaliação do método e formas, a fim de verificar a eficácia do sistema de avaliação do desempenho proposto e aplicado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos. De tal modo, vale responder a seguinte pergunta: **Qual a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação do Desempenho Profissional da UFMA?**

O fator da percepção em relação à avaliação do desempenho profissional da UFMA é fundamental para a gestão da qualidade do processo que se direciona para o alcance da satisfação dos agentes envolvidos. Focar este levantamento junto aos gestores pode se tornar um diferencial, já que estes detêm informações concretas sobre o desempenho dos membros de sua equipe e sobre o processo de avaliação.

O presente trabalho tem por objetivo explorar a avaliação de desempenho profissional a partir do ponto de vista dos gestores da UFMA, optando-se pelo estudo de caso a fim de obter dados mais detalhados, além de desenvolver uma pesquisa documental e bibliográfica para melhor compreensão do tema. Quanto aos seus objetivos mais gerais a pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória.

A pesquisa foi estruturada de modo a apresentar, primeiramente, os objetivos, mostrando o que se pretende com a elaboração do trabalho, seguido da justificativa que apresenta argumentos para seu desenvolvimento. Continuando encontra-se o referencial teórico trazendo consigo uma explanação sobre o tema definido, contribuindo para seu entendimento.



## 1.1 Objetivo

Os objetivos desta pesquisa subdividem-se em geral e específicos, a saber:

### 1.1.1 Geral

Analisar a percepção dos Gestores da UFMA em relação ao Programa de Avaliação do Desempenho Profissional realizado na instituição.

### 1.1.2 Específico

- Identificar o grau de conhecimento dos gestores em relação aos instrumentos norteadores do Programa de Avaliação do Desempenho dos Técnico-administrativos;
- Mensurar o grau de concordância dos gestores em relação aos objetivos do Programa de Avaliação do Desempenho Profissional da UFMA;
- Mensurar o grau de atenção dada pelos gestores em relação às etapas que constituem o processo de avaliação do desempenho profissional.

## 2 A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A expansão da Revolução Industrial impulsionou um grande avanço para a administração na medida em que foi criada uma nova realidade para as organizações. Neste novo cenário, as organizações despertaram diante da necessidade de desenvolvimento a fim de acompanharem a evolução econômica e mercadológica. Esta nova forma de produção realizada através das empresas industriais exigiu o desenvolvimento de métodos totalmente novos de administração, como reforça Brígido e Galinski (2012):

Durante o processo econômico mundial, verifica-se a evolução de uma economia essencialmente agrícola para a industrial, o que causou um aumento significativo de produtividade, e também despertou a necessidade de aprimoramento dos métodos que regulamentassem as relações de trabalho. (BRÍGIDO; GALINSKI, p. 2)

Com a evolução das escolas da administração é possível perceber que as pessoas nem sempre foram vistas como o ativo principal das organizações, sendo vários os conceitos que influenciaram a administração das organizações na busca pelo aprimoramento de seus processos. Cada um destes objetivava a eficiência das atividades organizacionais buscando um aspecto em particular (MAXIMIANO, 2012).

Todas as teorias elaboradas no decorrer do tempo tiveram o propósito de gerar conhecimento para a área da administração de modo a aperfeiçoar os processos administrativos. Segundo Maximiano (2012, p. 6) “embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos, a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações”.

É fato que toda organização funciona com e através de pessoas, porém os primeiros estudos realizados por Taylor que publicou seu livro sobre “Princípios de Administração Científica”; e precursor da Escola Clássica, não teve a preocupação se os desejos e objetivos dos trabalhadores estavam sendo realizados. Estes eram tidos apenas como máquinas, o que gerava certos problemas, pois estes não se sentiam motivados a realizar seu trabalho (MAXIMIANO, 2012). Embora a preocupação com o bem-estar do empregado não fosse o foco de estudo dos pesquisadores da escola clássica, grande parte do que é conhecido e praticado hoje é fruto do trabalho de importantes pessoas como Taylor, que criaram e

sistematizaram os conceitos fundamentais da administração, fato ocorrido na transição para o século XX. Sobre as abordagens realizadas pelos estudiosos clássicos da administração o autor expõe:

Os clássicos fizeram as primeiras experiências, criaram as primeiras soluções e escreveram as primeiras ideias. Uma de suas preocupações, provavelmente a principal, era entender e fazer funcionar as organizações e os sistemas produtivos que nasceram com a Revolução Industrial. Taylor liderou o movimento da administração científica, com ênfase no combate ao desperdício; Ford desenvolveu e implantou a linha de montagem; Fayol explicou o papel dos gerentes e o processo de administrar; Weber lançou as bases para o estudo das organizações e da burocracia. (MAXIMIANO, 2012, p. 10).

Novos enfoques surgiram no decorrer do tempo e cada um com suas abordagens específicas. Com a Escola Neoclássica foram abordadas as ideias de estrutura organizacional, estratégia, eficácia da organização, administração da qualidade e sistema Toyota de produção (MAXIMIANO, 2012).

A abordagem humanística da Administração ganha espaço com a Teoria das Relações Humanas passando a se preocupar com as pessoas e com os grupos sociais. Essa revolução conceitual ocorre com a transferência da ênfase na tarefa e na estrutura organizacional para a ênfase nas pessoas que trabalham ou participam nas organizações (CHIAVENATO, 2003).

Vale destacar que a preocupação com o bem estar dos trabalhadores ganhou força ainda no período da Revolução Industrial, com a atuação prática dos sindicatos que junto aos trabalhadores lutaram contra as péssimas condições de trabalho e pela melhoria de vida que não ocorria em razão dos baixos salários. Simultâneo a isso as longas jornadas de trabalho contribuíam para a insatisfação e desgaste dos trabalhadores (GOETTERT, 2014). Dutra (2009) reforça esta ideia ao mencionar que a preocupação com a gestão de pessoas pode ser verificada já na Revolução Industrial com as pressões dos sindicatos.

Dentro deste cenário, se percebe um desencadear de abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações, mediando os interesses entre esta e seus empregados, ainda tidos, no período da indústria neoclássica, como meras extensões das máquinas. É neste período que surge o departamento de recursos humanos em lugar do departamento de pessoal desenvolvendo, além das tarefas operacionais e burocráticas já realizadas, as funções táticas no que diz respeito ao recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e

segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, podendo ser caracterizado por sua centralização e monopólio dessas atividades. (ZAMBONINI; FREITAS, 2010). Ainda no tocante á evolução da gestão de pessoas, os autores relatam que na era da informação tais atividades operacionais e burocráticas costumam ser terceirizadas enquanto as atividades táticas são delegadas aos gestores das equipes que passam a assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao destino da organização e seus membros. A partir deste momento as pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização, tomando decisões a respeito de suas atividades, cumprindo metas e alcançando resultados previamente negociados.

Contribuindo aos relatos anteriormente citados, Araújo (2009) destaca as medidas trabalhistas como marco na evolução na área de gestão de pessoas mencionado que sua consolidação impulsionou o desenvolvimento dos chamados departamentos de pessoal. Sobre suas atribuições o autor relata:

Nesse período, tais departamentos cuidavam, basicamente, do que se convencionou chamar de rotinas trabalhistas, que consistiam na obediência à legislação trabalhista, enquanto as tarefas administrativas estavam direcionadas a recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento. É certo que as empresas tinham de ter cuidados, pois havia uma legislação e a admissão, a evolução da pessoa na empresa e a demissão, quando era o caso, passaram a ter rotinas que exigiam recrutamento, seleção e acompanhamento adequados. São exemplos: a figura da indenização trabalhista, que passara a existir acompanhada de procedimentos muito conhecidos entre nós como aviso prévio, as férias estabelecidas e um incipiente sistema previdenciário que atingiu as empresas sob a forma de impostos. (ARAÚJO, 2009, p. 3).

É no desencadear dessa sequência de ideias que os estudos científicos da Administração se deparam com o desenvolvimento do enfoque comportamental, despertando-se a preocupação com as diferenças individuais, além de se trabalhar o aspecto da liderança e da motivação. Dentre as ideias abordadas pelo movimento destaca-se ainda o estudo da cultura organizacional e a ética e responsabilidade social da organização (MAXIMIANO, 2012). Dentro do campo da motivação, Robbins (2002, apud SANTOS, 2011, p. 24) afirma que esta pode ser conceituada “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Ainda, Parker e Turner (2002, apud JUNIOR et al., 2013) “ressaltam a influência direta que as

características individuais exercem sobre o desempenho do trabalho, com destaque para os aspectos motivacionais e cognitivos”.

Dentro das abordagens mencionadas no parágrafo anterior vale expor o pensamento de Hofstede (1991, apud GIANANTE, 2013, p. 18) sobre a cultura organizacional de modo a compreender:

A Cultura Organizacional como um universo cultural formado por pressupostos, crenças e valores compartilhados por membros da organização, os quais se formam em um ambiente social específico, onde a aprendizagem ocorre por meio de processos organizacionais e de socialização. (HOFSTEDE, apud GIANANTE, 2013, p. 18).

Com a humanização da Administração, a figura do funcionário passa a ser vista como essencial para o desenvolvimento da organização e para a agregação de valores. Além do mais, como relata Tavares (2010), as organizações despertaram para o fato de que sua sobrevivência, diante dos desafios e em cenários que constantemente se renovam, depende do investimento na modernização dos modelos de gerenciamento de pessoas, considerando que são compostas por elas e que delas dependerá seu sucesso. Verga e Branco (2001, apud DEMO, 2008, p. 80) “definem a empresa humanizada como aquela que, voltada para seus empregados e para o ambiente, agrega valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas”.

O movimento de valorização das pessoas dentro das organizações proporcionou o cenário adequado para o surgimento e atuação da gestão de pessoas, momento no qual ARH deixa de desempenhar o papel puramente cartorial e passa a se preocupar com o desenvolvimento e bem-estar do funcionário. Conforme expõe Tachizawa (2001, apud TAVARES, 2010, p. 49), “gestão de pessoas é um processo de gestão descentralizada, apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades fim, e atividade meio das organizações”.

A gestão de pessoas é considerada “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FISCHER 2002, apud TAVARES, 2010, p. 49). Compartilha da mesma ideia Alboreca (2002, apud ALCÂNTARA, 2014, p. 15) ao conceituar a gestão estratégica de recursos humanos como o conjunto de práticas e políticas relacionadas ao direcionamento das pessoas nas organizações.

“O papel da gestão de pessoas nessa nova era deverá ser extremamente dinâmico e inovador, uma vez que vivenciamos a era do conhecimento, em que as habilidades e competências humanas agregam valores à organização” (TAVARES, 2010, p. 49). Após relato histórico, Araújo (2009, p. 4) contribui para o entendimento deste novo cenário onde se encontra a gestão de pessoas:

Assim, chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional, mas cabe aqui uma questão: e por que surgiu uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional? Porque vivemos uma nova realidade. Temos a explosão da informação, que desmontou algumas verdades seculares da administração, tais como: fontes de recrutamento; novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas; planos de carreira não só originados na própria organização, mas também projetados pelas próprias pessoas; muitas possibilidades de avaliar o desempenho de todos e auto avaliação; benefícios crescentes e customizados (sob medida) para determinados grupamentos; extrema valorização da saúde e cuidados maiores com a segurança do trabalho; exigências da assimilação de novas competências, que incluem conhecimentos das tecnologias de gestão organizacional, vital para a ação estratégica que é essencial para uma nova postura na gestão de pessoas; entendimento de que, com a terceirização, muitas atividades, antes consideradas típicas a área de recursos humanos sejam hoje, em muitos casos, perfeitamente passíveis de ser repassadas a terceiros; relações trabalhistas com pretensões de aproximação dos movimentos sindicais e não de confrontação como no passado, exigindo habilidades adicionais e uma nova visão do poder e liderança tendo a cultura organizacional, principalmente, como pano de fundo. E, convenhamos, o cenário desta primeira década do século é favorável. (ARAÚJO, 2009, p. 4).

Neste novo cenário, a gestão de pessoas passa a desempenhar papel estratégico de modo a sanar as necessidades que influenciam no desempenho da organização, buscando o alinhamento de políticas e práticas de RH aos resultados planejados pela empresa (ALCÂNTARA, 2014). Esta passa a exercer tal importância estratégica nas organizações na medida em “que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo” (ENAP, 2010, p. 18).

Existem diferentes formas de representar o processo evolutivo da gestão de pessoas devendo-se a diversidade de autores que a expõe, onde alguns tendem a classificar as várias fases desse processo com base em funções desempenhadas pela gestão de pessoas na organização. Dutra (2009, p. 30) identifica três fases a partir da abordagem funcionalista:

- Operacional: até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.;
- Gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processo da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- Estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações (FOMBRUM, 1984; ROTHWELL, 1988).

Dentro desta nova perspectiva, a gestão de pessoas passa a contar com instrumentos gerenciais que auxiliam no acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas equipes de pessoas como a avaliação do desempenho funcional, assunto abordado no próximo tópico.

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES, MÉTODOS, RESPONSABILIDADES E IMPORTÂNCIA**

Durante muito tempo as pessoas foram vistas como meras ferramentas de produção como se pode perceber nas palavras de Silva, Fernandes e Dandaro (2013):

As pessoas eram consideradas recurso de produção, junto com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital. No período da industrialização, nasce o Departamento de Pessoal, apresentando uma gestão burocrática, de controle e punição (SILVA; FERNANDES; DANDARO, 2013, p. 27).

O avanço dos estudos na área da Psicologia Organizacional proporcionou um novo modo de trabalhar essa ideia, valendo mencionar a Teoria das Necessidades abordada por Maslow, onde se estabelece que a motivação esteja ligada a realização de necessidades, estando agrupadas hierarquicamente e, conforme conclui os autores, sendo percebidas, no ambiente de trabalho, de forma diferente quando se analisa os indivíduos a partir de certas particularidades como níveis de escolaridade (FERREIRA; DEMUTTI, 2013). O tema motivação desperta

interesse no ambiente organizacional, pois as empresas precisam de pessoas motivadas para alcançar o binômio produtividade-qualidade (VERGARA, 2007).

Com as abordagens da Escola das Relações Humanas despertou-se a preocupação pelo ser humano surgindo uma infinidade de respostas que conduziram a criação de técnicas administrativas capazes de criar condições para a efetiva melhoria do desempenho humano dentro das organizações (CHIAVENATO, 2009).

Para o alcance de tal desenvolvimento percebe-se o constante aprimoramento nas técnicas de seleção, desenvolvimento e retenção de talentos dentro das organizações, além da elaboração de métodos de avaliação que mensurem o desempenho individual. Buscando retratar os primeiros sinais do processo de avaliar o desempenho humano dentro das organizações cita-se Barbosa (1996) que afirma:

Do ponto de vista histórico, a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções como um procedimento administrativo regular no interior das organizações começa mais ou menos com a revolução das relações de trabalho traduzida por Frederik Taylor. Quando, no início da revolução da produtividade trazida pela administração científica, Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, ninguém imaginou na época a grande quantidade de problemas que estava surgindo. Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas. (BARBOSA, 1996, p. 60).

Ciente da complexidade de tal tarefa expõe aqui que avaliar um indivíduo é levar em consideração suas competências dentro do cargo ocupado, tendo como base suas competências técnicas e comportamentais, sendo didaticamente dividida de modo a entender que a primeira diz respeito a tudo que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel, ou seja, conhecimento e habilidade. A segunda diz respeito ao diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados, em outras palavras, sua atitude (LEME, 2006). Contribuindo para o entendimento da denominada avaliação de desempenho com foco em competências o autor afirma que a gestão de pessoas por competências não pode se limitar a apenas uma avaliação técnica e outra comportamental e considerar o profissional apto para a sua função e que trará resultados. Isso é justificado pelo fato de que se deve identificar a complexidade das funções do cargo, atividades, atribuições e responsabilidades, além do que é entregue efetivamente a organização.



Dentro das discussões sobre desempenho e avaliação encontra-se diluída a ideia de meritocracia que de acordo com Barbosa (1999, p. 22) “poderíamos defini-la, no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”. Chaves e Cançado (2013, p. 1) contribuem afirmando que “Meritocracia refere-se a valores que rejeitam os privilégios hereditários e/ou corporativos, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentes de suas trajetórias e biografias sociais”.

Sobre o sistema de avaliação de desempenho, Dutra (2009) sujeita:

Uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. Vamos definir desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio. Ao olharmos atentamente para o desempenho de uma pessoa, verificamos que ele divide-se em três dimensões que interagem entre si e que devem ser avaliadas de forma diferente. A primeira é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento. As proposições de avaliação de desempenho são equivocadas, uma vez que misturam em uma mesma ferramenta ou processo essas três dimensões. (DUTRA, 2009, p. 163)

O que Dutra (2013) expõe é a complexidade existente no processo de avaliar pessoas. Ele destaca que devem ser consideradas três dimensões as dimensões que constituem o desempenho das pessoas, alertando para o fato de que são equivocadas as proposições de avaliação de desempenho que misturam em uma mesma ferramenta ou processo essas três dimensões.

Chiavenato (2009, p. 113) contribui para o entendimento da avaliação de desempenho conceituando-a como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”. Segundo Carvalho (1998 apud MEDEIROS et. al., 2006, p. 3) “a avaliação de desempenho constitui-se em uma série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”. Sendo assim, ela torna-se um processo de julgamento ou estimativa de valor de uma pessoa para a organização a partir de suas atribuições no cargo e sua contribuição para o desenvolvimento da empresa.

Sobre o comportamento do trabalhador Bianco e Marques (2013, p. 3) destaca o modelo onde este é “responsável pelo seu trabalho, pela sua capacitação

e qualificação, precisa estar muito bem informado, ser capaz de trabalhar em equipe, ter liderança, saber tomar decisões, solucionar problemas, ser criativo, flexível, pró-ativo, entre outros”. O autor ainda esclarece:

“Nesse cenário a avaliação de desempenho, um dos dilemas dos processos de gestão de pessoas, se institui dentro da gestão por competências com novos contornos. A avaliação de desempenho continua sendo vista como necessária para subsidiar e orientar as decisões gerenciais, mas também continua sendo questionada nos seus motivos e na efetividade de seus instrumentos, muitas vezes atravessados pela subjetividade e despreparo dos avaliadores” (BIANCO; MARQUES, 2013, p. 4).

As mudanças que ocorrem no mundo dos negócios contribuem para a evolução das técnicas na área de gestão de pessoas. A dimensão global que tomou a economia, trouxe consigo o aumento pela competitividade nas organizações exigindo a reestruturação das técnicas de avaliar o desempenho de suas equipes.

Uma das formas de atender a essa nova necessidade foi o desenvolvimento e implantação de métodos de avaliação de desempenho. As particularidades de gestão de cada empresa contribuíram para o desenvolvimento de várias soluções, no que diz respeito à avaliação do desempenho de seu pessoal, transformando-se em métodos tradicionais de avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2009). Com base no exposto vale destacar alguns dos principais métodos utilizados pelas organizações (Quadro 1):

Quadro 1 – Métodos de Avaliação de Desempenho

(Continua)

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO
Checklist	Esse instrumento de avaliação de desempenho é aplicado unidirecionalmente, ou seja, do supervisor para o funcionário. Configura-se em um questionário que apresenta uma lista contendo os adjetivos que descreve o comportamento relacionado ao trabalho. Cada item da lista reflete-se em uma qualidade positiva ou negativa que o funcionário pode possuir.

Fonte: Adaptado de Godoy et. al. (2008)

Quadro 1 – Métodos de Avaliação de Desempenho

(Conclusão)

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	DESCRIÇÃO
Escala Gráfica	Esse é o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de diminuir a subjetividade e pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência. Uma de suas vantagens é permitir aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples. Por outro lado, existe uma tendência de tornar a avaliação rotineira e apresentar resultados das avaliações poucos significativos.
Escolha Forçada	Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases que descrevem tipos de desempenho individual. Os indicadores são capazes de encontrar facilmente os itens positivos e negativos, além de aumentar a pontuação que provem dos parâmetros de alto e baixo desempenho. O instrumento é organizado para forçar a escolha do avaliador entre duas, quatro ou mais frases que melhor descreve o desempenho do avaliado.
Avaliação por Resultado	Muito ligado aos programas de administração por objetivos (APO), o método da avaliação por resultados baseia-se em uma comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários, bem como as providencias necessárias para o próximo período.
Incidentes Críticos	Esse método permite que o avaliador determine os principais pontos fortes e fracos do avaliado. Trata-se de um método simples e relativamente preciso, pois contribui para o apontamento de comportamentos extremos, sem analisar especificamente os traços de personalidade. O superior imediato procura pesquisar, observar e registrar os fatos – positivos ou negativos – relevantes, desafiantes e significativos de desempenho das atividades de seus funcionários.

Fonte: Adaptado de Godoy et. al. (2008)

Dentre os métodos já citados anteriormente podemos mencionar a **avaliação de desempenho 360º** onde ocorre a participação, no processo de avaliação, de todas as pessoas que mantém alguma forma de interação com o avaliado. Nela também se faz presente a auto avaliação, momento no qual o próprio avaliado faz a análise de suas características de desempenho. Segundo Aguiar (2013):

A avaliação 360º é uma ferramenta importante para avaliação de desempenho, pois a mesma corresponde há uma análise sistemática do desempenho profissional em função das atividades realizadas, das metas a atingir, dos resultados a serem alcançados e o potencial que a organização e os colaboradores possuem para desenvolverem. (AGUIAR, 2013, p. 3)

Este tipo de avaliação busca o envolvimento de vários agentes no processo de avaliação do desempenho do funcionário. Godoy et. al. (2008) esclarece:

A avaliação 360º, também conhecida como avaliação de feedback, visa levantar a potencialidade de cada pessoa com base na opinião do grupo. O profissional é avaliado em vários aspectos do seu desempenho e as informações são originadas de diferentes perspectivas do ambiente interno e externo da organização. Comparando sua própria avaliação com a opinião de outras pessoas envolvidas no trabalho, o funcionário recebe um feedback e as informações importantes que fornecem base para mudanças de comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos necessários, identificando seus pontos fortes e os que precisam ser desenvolvidos. (GODOY et. al., 2008, p. 303)

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 207) lançam que em um processo de avaliação de desempenho avaliam-se os desempenhos do empregado, do supervisor, dos vários grupos, dos setores, dos departamentos e da organização. Chiavenato (2009) destaca que a responsabilidade direta pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída á vários agentes, dos quais cada um envolve uma filosofia de ação. De tal modo, a responsabilidade pode ser atribuída:

- **O gerente:** na maior parte das organizações cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e para sua avaliação.
- **A própria pessoa:** nas organizações em que prevalece uma cultura mais participativa e democrática é próprio individuo o responsável por seu desempenho e auto avaliação. Nelas funciona a auto avaliação do desempenho em que cada pessoa se avalia quanto ao seu desempenho, eficiência e eficácia tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo gerente ou pela área de ARH.
- **A pessoa e o gerente:** algumas organizações adotam um avançado esquema de administração do desempenho. E aqui

ressurge a velha Administração por Objetivos (APO), agora com novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos, que eram as características de sua implantação na maioria das organizações. A APO agora é essencialmente democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora.

- **A equipe de trabalho:** consiste em fazer com que a própria equipe de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorar seu desempenho cada vez mais. Neste caso, a equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas.
- **O órgão de ARH:** trata-se de uma alternativa comum em organizações conservadoras, mas que está sendo abandonada pelo caráter extremamente centralizador e burocrático. Neste caso, cabe ao órgão de ARH a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização.
- **A comissão de avaliação:** em algumas organizações a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão designada para esta finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos e é formada de membros permanentes e membros transitórios.

Bergamini e Beraldo (1998, apud AGUIAR, 2013, p. 4) afirmam que “avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”.

Segundo Buzatto, Júnior e Castro (2010, p. 4) “para se implantar um processo de avaliação de desempenho, deve-se, primeiramente, conhecer a cultura da organização, o significado e a real importância desta ferramenta para os avaliados, avaliadores e para a instituição”. Torna-se claro a importância da avaliação no texto dos autores ao enfatizarem a “avaliação de desempenho como ferramenta gerencial de alto valor para as organizações, pois a partir dela é possível

desenvolver tanto os recursos humanos, quanto a organização como um todo” (BUZATTO, JÚNIOR e CASTRO, 2010, p. 5). Werther e Davis (1983, apud JACOBOSKI; ARAUJO, 2008, p. 2) contribuem para o exposto ao afirmarem que “uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho”.

Sobre a elaboração e implantação de um programa de avaliação de desempenho Ribeiro (2005) defende que este deve possuir objetivos específicos quanto a produtos, planos e projetos devendo ser ainda realistas, alcançáveis e mensuráveis, precisando o crescimento para o individuo ser um desafio permanente. Ribeiro (2005, p. 295) ainda refere-se às premissas de um programa de avaliação de desempenho:

- Medir o desempenho real, e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidades do funcionário;
- A empresa precisa estabelecer uma relação entre a avaliação de desempenho efetuado e o reconhecimento funcional ou salarial concedido. Assim, estabelece uma conexão, por exemplo, entre a promoção concedida e a avaliação de desempenho feita a respeito do funcionário;
- É necessário apoio integral da Direção da empresa;
- Tem de haver possibilidade de elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização.

Leme (2006, p.13) contribui elencando algumas regras básicas para a construção de uma Avaliação de Desempenho:

- Não é possível implantar a Avaliação de Desempenho iniciando-se pela avaliação: antes de iniciar a avaliação, precisamos determinar o que será avaliado e como, para que possa haver o emprego consciente de toda organização;
- É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo da avaliação (o empenho) e o momento da Avaliação de Desempenho: este período é de, no mínimo, seis meses e, mais comum, de um ano, sendo necessário um acompanhamento e uma frequência a ser estipulada por cada objetivo da avaliação;
- É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação: ao assumir uma dívida, é preciso saber o

que está sendo assumido e, principalmente, quais as condições para, de acordo com seu orçamento, saber se é possível quitá-la no final do período acordado;

- O avaliador precisa estar preparado para avaliar: se a avaliação é o valor determinado pelos avaliadores, é preciso que esse valor seja justo e que não haja dúvidas sobre ele. Daí a importância em utilizar, na avaliação de desempenho, critérios objetivos e mensuráveis. Esses critérios devem ser claros, mensuráveis, conhecidos por todos e devem referir-se ao período do empenho até a data do início da avaliação;
- É necessário apresentar o resultado ao avaliado: quem teve o desempenho avaliado precisa ter acesso ao resultado com a finalidade de saber se a “dívida” adquirida no período foi quitada ou não. Isso é justo, pois o resultado não deve ficar somente ao alcance do gestor ou do RH;
- Não assumir o que não é possível de ser cumprido: um dos problemas comuns no processo da avaliação é a empresa descarregar u caminhão de objetivos não-alcancáveis, irreais. Muitas vezes, esse é um problema do colaborador que assume algo que não pode cumprir.

Ainda que seja tomado o máximo de cuidado na elaboração de um programa de avaliação de desempenho profissional preocupando-se com a definição dos objetivos, o método adotado, a ferramenta de avaliação e a discussão dos resultados por meio do feedback, este ainda corre o risco de fracassar, pois segundo Ribeiro (2005, p. 299) “muitas vezes, o programa torna-se burocrático, perde a qualidade, e algumas chefias simplesmente não fazem a avaliação. E existe a tendência de gerentes serem bonzinhos”, além do que, os funcionários acabam por perder o interesse pelo programa caso este não gere ações que reconheçam seu desempenho ou contribuam para seu desenvolvimento.

A avaliação de desempenho funcional representa uma técnica imprescindível na gestão de pessoas. Isso só ocorre devido ser possível, através da avaliação do desempenho, medir o resultado do trabalho realizado pelo colaborador e se seu comportamento está alinhado com os objetivos da instituição. Sobre tal perspectiva Chiavenato (2009, p. 113) explana:

Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração de pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. (CHIAVENATO, 2009, p. 113).

A avaliação de desempenho apresenta-se como importante ferramenta na gestão de pessoas na medida em que disponibiliza informações a respeito do avaliado. Tais informações poderão ser utilizadas pelas chefias imediatas nas tomadas de decisão no que se refere ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de sua equipe. Azevedo et. al. (2011) dispõe:

“A avaliação de desempenho é, hoje, um processo que está inserido no contexto das organizações, independentemente de seu tipo ou finalidade. O processo de avaliar o desempenho permite a geração do conhecimento para que a tomada de decisão seja realizada de forma coerente com os valores e preferências dos gestores, os quais podem a qualquer momento alterar essa situação, aqui denominadas decisões”. (AZEVEDO et. al., 2011, p. 87).

A gestão de pessoas passou a assumir papel estratégico nas organizações tomando parte nas decisões referentes à políticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas. Com isto passa a dispor da avaliação de desempenho profissional como ferramenta de gestão estratégica de pessoas, como abordado no tópico que segue.

#### **4 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

O processo de globalização impulsionou as organizações à busca de diferencial competitivo, além da busca pela otimização de seus processos e elaboração de estratégias que possibilitassem sua permanência no mercado. Nas organizações, segundo Ansoff (1990 apud KICH, 2015, p. 34) “o interesse pela estratégia se deu devido ao reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando mais mutável e descontínuo em relação ao



passado”. Segundo Kich (2015) vários são os conceitos existentes na literatura em relação à estratégia, sendo ainda hoje difícil precisar uma definição (Quadro 2).

Quadro 2 – Concepção Histórica do Conceito de Estratégia, com Base nos Escritores Clássicos

<b>AUTORES</b>	<b>DIFERENTES PONTOS DE VISTA</b>
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que expliquem as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Andrews (1971)	Constituir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam o modelo corporativo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecer os meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Miles e Snow (1978)	Responder as mudanças ambientais, analisando a relação produto-mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas e defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (1988)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Grzybowski e Sette

Em trabalho realizado por Baisch (2012), este aponta autores como Almeida (2001), Ansoff (1981) e Estrada (2007) para explicar que o planejamento estratégico configura-se como uma técnica administrativa de análise de ambiente da organização, tanto interno quanto externo, sendo um processo sistemático para a tomada de decisão, pretendendo garantir o sucesso da empresa evitando o máximo de riscos. Este diz respeito à formulação de objetivos, estabelecimento de metas e elaboração de planos de ação. A partir das exposições de Casartelli (2010) podemos diferenciar a gestão estratégica do tradicional planejamento estratégico, considerando que aquela possui maior amplitude, acrescentando novos elementos de reflexão, além de afirmar que esta é “um processo sistemático, planejado,

gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, envolvendo e comprometendo todos os gestores e colaboradores”.

Como apontado, a gestão estratégica visa às diversas áreas da organização tendo que o “gestor estratégico ultrapassa o papel do mero planejador profissional, tornando-se o conselheiro e facilitador das decisões em todos os níveis da organização” (ESTÊVÃO, 1998, p. 5). Sobre a gestão estratégica o autor relata:

A gestão estratégica é, assim, apesar da dificuldade de encontrar uma definição universal aceita, um processo global que visa a eficácia, integrando o planejamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização. (ESTÊVÃO, 1998, p. 5).

Dentre suas características e objetivos ressalta-se que a gestão estratégica é um processo integrado que implica no direcionamento de todos os recursos (físicos ou materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos) da organização para alcance de vantagens competitivas (ESTÊVÃO, 1998). Destaca-se assim o papel das pessoas no processo de tomada de decisão dentro das organizações justificando-se a importância de sua gestão.

As organizações estão em busca de se tornarem cada vez mais competitivas devido à pressão tanto do ambiente externo quanto das pessoas que mantêm relações de trabalho, despertando a necessidade de investir no desenvolvimento humano (DUTRA, 2009). Neste novo cenário em que se desenvolve a gestão de pessoas faz-se necessário expor a abordagem de Ávila (2015) a respeito da atenção dada às pessoas na chamada era do conhecimento:

Com a era do conhecimento, na qual as informações estão à disposição de todos e a todo o momento, as pessoas procuram cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a remodelar as suas estratégias e os seus programas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas na era do conhecimento abriu inúmeros espaços relacionados à reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os mais importantes ativos da empresa, que são as pessoas. (ÁVILA, 2015, p. 21)

Sobre o papel da gestão de pessoas dentro do processo de mudanças estratégicas menciona-se a mutação de suas atividades de forma a integrar os

objetivos de longo prazo traçados pela organização, as variáveis do ambiente e as necessidades em termos de pessoal (ÁVILA, 2015). Partindo do exposto vale destacar o que o autor dispõe em seu material:

Um dos mecanismos deste processo é a visão estratégica em relação aos subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento. Esta visão compreende vários elementos como: a relação que a organização quer estabelecer com os seus colaboradores, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois. É esta visão que vai definir, em princípio, como os subsistemas serão administrados. (ÁVILA, 2015, p. 23)

Sendo assim, a gestão estratégica de pessoas é um componente essencial na vida organizacional, envolvendo um conjunto de ações que visam desde a seleção até o desenvolvimento da pessoa alinhada aos objetivos organizacionais. Dentro desta abordagem cita-se a avaliação de desempenho como ferramenta de gestão estratégica de pessoas, pois permite “que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis” (LOTTA, 2002, p. 4).

A avaliação de desempenho individual pode ser tida como ferramenta estratégica na medida em que permite aos gestores identificarem as necessidades dos membros de sua equipe, além de reconhecer o papel e comprometimento de cada um, conforme suas atribuições e os objetivos da organização. São estas informações, recolhidas pela avaliação de desempenho funcional, dentre outras, que serão utilizadas na tomada de decisão a respeito das políticas de desenvolvimento a serem praticadas. Sobre os objetivos principais da avaliação de desempenho que nos permiti visualizar seu papel estratégico para gestão de pessoas Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 207) apontam:

Eis seus objetivos principais: adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; feedback para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão profissional. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 207)

As empresas constroem seus programas de avaliação de desempenho traçando seus objetos, definindo parâmetros e elaborando documentos que formalizem seu programa dentro da organização e junto aos seus funcionários. No tópico que segue conheceremos o Programa de Avaliação de Desempenho da UFMA voltado para a avaliação de seus servidores técnico-administrativos.

## **5 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL DA UFMA**

### **5.1 Dispositivos Legais**

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

A Lei nº 11.091/2005 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino que, para efeito da Lei, são os órgãos e entidades públicas vinculadas ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino.

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”.

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.

A referida Resolução foi elaborada considerando a necessidade de alterar a Resolução nº 91 – CONSAD e procedimentos referentes à avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA, observado o disposto

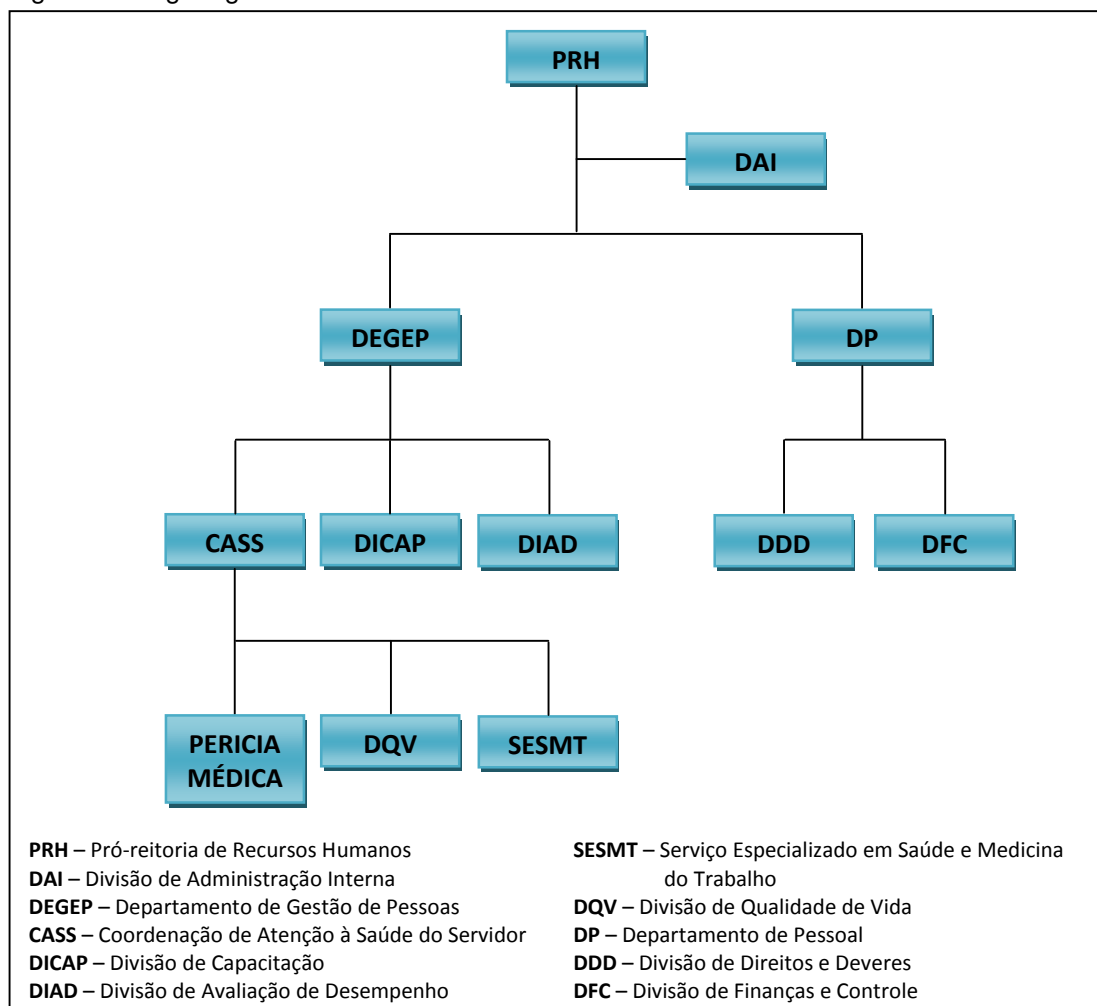
na Lei nº 8.112/90, a Lei nº 11.091/2005, alterada pela Lei nº 11.233/2005 e regulamentada pelo Decreto Nº 5.825/2006.

Por meio da Resolução nº 138 – CONSAD aprova-se o Sistema de Avaliação do Desempenho, destacando que este consiste em um processo contínuo e sistemático de descrição, análise e avaliação das atividades desenvolvidas pelos servidores TAE e por Docentes em funções administrativas.

## 5.2 Setor Responsável pelo Programa

O DEGEP (Departamento de Gestão de Pessoas) compõe a estrutura organizacional da PRH (Pró-Reitoria de Recursos Humanos), conforme Figura 1, atuando de forma integrada com o DP (Departamento de Pessoal) na elaboração, implantação e acompanhamento da Política de Recursos Humanos da Universidade.

Figura 1 – Organograma da PRH



Fonte: UFMA, 2015

Vinculada ao DEGEP, a DIAD (Divisão de Avaliação de Desempenho) tem, dentre outras atribuições, a responsabilidade de planejar, coordenar, executar e acompanhar a avaliação do desempenho anual dos servidores técnico-administrativos em conformidade com a legislação vigente.

No processo de avaliação está envolvida ainda a equipe do NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação) e DEGEP de forma direta, estando, de forma indireta, todos os servidores técnico-administrativos e os gestores administrativos e acadêmicos.

Com o propósito de cumprir as metas estabelecidas para o processo de avaliação de desempenho profissional, a DIAD desenvolve um plano de ações com o objetivo de conscientizar os envolvidos da importância do programa para o desenvolvimento profissional e desenvolvimento institucional, além de desenvolver ações de modo a orientar e acompanhar o cronograma da avaliação funcional.

### **5.3 Processo de Avaliação**

O SIGRH, sistema adquirido em 2010 através da UFRN, informatiza os procedimentos de recursos humanos e planejamento, mantendo, na maioria de suas operações, algum nível de interação com o sistema SIAPE, outras são somente de âmbito interno.

A Avaliação de Desempenho Profissional da UFMA é desenvolvida por meio do SIGRH que dispõe de um módulo de avaliação através do qual o servidor técnico e o docente com função gerencial podem realizar as atividades que compõem o processo.

O módulo de avaliação dispõe de um conjunto de operações relacionadas ao processo de avaliação do desempenho, o qual permite o gerenciamento de todo o processo, de forma a garantir os resultados com maior segurança e eficácia.

É de competência do gestor da unidade garantir recursos e condições necessárias para a execução do processo que envolve quatro etapas: o planejamento, o registro, o acompanhamento e a validação (Quadro 3).

Quadro 3 – Cronograma Anual da Avaliação de Desempenho na UFMA

<b>FASES</b>	<b>PERÍODO</b>
Planejamento	Março a setembro
Avaliação	Outubro
Validação	Novembro

Fonte: UFMA/DIAD, 2015

No primeiro momento do processo de avaliação é dado início a fase de planejamento que consiste na definição e cadastro das atribuições do setor, bem como na elaboração do plano gerencial e do plano individual de trabalho. Paralelamente, desenvolve-se a fase de acompanhamento na qual se tem a possibilidade de alterar o plano individual de trabalho e consultar a ficha para acompanhamento de estágio probatório. Tais fases são de responsabilidade dos gestores.

Após as duas fases iniciais, o sistema é habilitado para a fase de registro na qual se dá início à avaliação em si, ou seja, pontos são atribuídos aos servidores de acordo com seu desempenho em cada um dos fatores avaliados. A fase de registros se constitui das etapas presentes no Quadro 4.

Quadro 4 – Etapa de Registro da Avaliação

(Continua)

<b>REGISTRO</b>	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.

Fonte: Guia de Procedimentos, 2012

Quadro 4 – Etapa de Registro da Avaliação

(Conclusão)

<b>REGISTRO</b>	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: Guia de Procedimentos, 2012

O atual sistema possibilitou a implantação da avaliação de desempenho 360º, ampliando a participação dos avaliados e avaliadores, contribuindo para uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das atividades realizadas, das metas e dos resultados a serem alcançados e do potencial desenvolvido.

Segundo 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”. Tais indicadores estão presentes no Quadro 5.

Quadro 5 – Competências Avaliadas no Processo de Avaliação Funcional

(Continua)

<b>SERVIDORES SEM FUNÇÃO GERENCIAL</b>	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.

Fonte: Resolução 138 – CONSAD



Quadro 5 – Competências Avaliadas no Processo de Avaliação Funcional

(Conclusão)

<b>SERVIDORES SEM FUNÇÃO GERENCIAL</b>	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.
<b>SERVIDORES EM FUNÇÃO GERENCIAL</b>	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: Resolução 138 – CONSAD

Os indicadores de desempenho serão valorados pelos conceitos “insuficiente”, “abaixo do esperado”, “dentro do esperado” e “acima do esperado”, correspondentes aos valores de 1 a 4, respectivamente.

Em seu Art. 11, a Resolução nº 138 – CONSAD expõe que “as condições que interferem no desempenho, facilitando ou restringindo, serão identificadas a partir de mediadores de desempenho, diferenciados segundo a atuação do servidor” e destaca que serão verificados obedecendo a uma escala de quatro níveis, onde seus extremos corresponderão a “dificultou muito” e “ajudou muito”.

- I. Colaboradores:
  - a) Relacionamento interpessoal;
  - b) Acompanhamento gerencial;
  - c) Condições das instalações físicas, equipamentos e material;
  - d) Conhecimento técnico;
  - e) Frequência e assiduidade ao trabalho.
- II. Servidores em função gerencial:
  - a) Relacionamento interpessoal;
  - b) Apoio institucional às ações;
  - c) Condições materiais;
  - d) Recursos humanos;
  - e) Conhecimento técnico-institucional;
  - f) Frequência e assiduidade ao trabalho.

Sobre o cálculo do resultado entende-se que este será obtido por meio da média ponderada das avaliações parciais realizadas, arredondando-se o número obtido para o inteiro mais próximo. Cada avaliação dos agentes envolvidos no processo correspondem aos seguintes pesos:

- I. Auto avaliação – PESO = 1;
- II. Avaliação pela chefia imediata – PESO = 1;
- III. Avaliação pelos colaboradores – PESO = 2;
- IV. Avaliação por outros membros da equipe do mesmo nível hierárquico – PESO = 2

Para obter resultado de avaliação o servidor deverá ter obrigatoriamente auto avaliação e avaliação da sua chefia imediata, somente através desse resultado o servidor fará jus a sua progressão por mérito profissional.

#### **5.4 Avaliação de Desempenho e a Progressão por Mérito Profissional**

As organizações entendem que seus empregados anseiam por melhores condições de trabalho, reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional. Já não vale mais cogitar com a ideia de que o trabalhador está exclusivamente interessado em um bom salário. Ele quer ascender profissionalmente, alcançando novos níveis dentro da organização. Sob essa ótica, as empresas passaram a desenvolver o chamado plano de carreira de modo a definir cargos, salários e atribuições vinculadas a cada um.

Os órgãos públicos apresentam uma particularidade referente aos seus servidores efetivos. Uma das formas de ingresso em órgão público ocorre por meio de concurso que, com a rigidez da lei, não permite que seus servidores passem de um cargo a outro sem passar por igual processo de seleção, em outras palavras, um assistente em administração não passará ao cargo de administrador a não ser por meio de concurso.

Dito isto, vale destacar que, segundo dispõe na redação da Lei de estruturação do Plano de Carreira dos cargos TAE, 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”, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura e Vencimento Básico do Plano de Carreira dos Cargos TAE

CLASSE DE CAPACITAÇÃO	NIVEL VALOR	A				B				C				D				E																		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV															
P01	1.197,67	1																																		
P02	1.243,18	2	1																																	
P03	1.290,42	3	2	1																																
P04	1.339,46	4	3	2	1																															
P05	1.390,35	5	4	3	2																															
P06	1.443,19	6	5	4	3	1																														
P07	1.498,03	7	6	5	4	2	1																													
P08	1.554,95	8	7	6	5	3	2	1																												
P09	1.614,04	9	8	7	6	4	3	2	1																											
P10	1.675,38	10	9	8	7	5	4	3	2																											
P11	1.739,04	11	10	9	8	6	5	4	3	1																										
P12	1.805,12	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1																									
P13	1.873,72	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1																								
P14	1.944,92	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1																							
P15	2.018,83	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2																							
P16	2.095,54	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3																							
P17	2.175,17		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1																						
P18	2.257,83			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1																					
P19	2.343,63				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1																				
P20	2.432,69					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1																			
P21	2.525,13					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2																			
P22	2.621,08						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3																			
P23	2.720,68							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4																			
P24	2.824,07								16	14	13	12	11	8	7	6	5																			
P25	2.931,38									15	14	13	12	9	8	7	6																			
P26	3.042,78									16	15	14	13	10	9	8	7																			
P27	3.158,40										16	15	14	11	10	9	8																			
P28	3.278,42											16	15	12	11	10	9																			
P29	3.403,00												16	13	12	11	10																			
P30	3.532,31													14	13	12	11																			
P31	3.666,54														15	14	13	12	1																	
P32	3.805,87														16	15	14	13	2	1																
P33	3.950,49															16	15	14	3	2	1															
P34	4.100,61																16	15	4	3	2	1														
P35	4.255,44																	16	5	4	3	2														
P36	4.418,18																			6	5	4	3													
P37	4.586,07																				7	6	5	4												
P38	4.760,34																					8	7	6	5											
P39	4.941,24																						9	8	7	6										
P40	5.129,00																							10	9	8	7									
P41	5.323,91																								11	10	9	8								
P42	5.526,21																									12	11	10	9							
P43	5.736,21																										13	12	11	10						
P44	5.954,19																											14	13	12	11					
P45	6.180,44																												15	14	13	12				
P46	6.415,30																													16	15	14	13			
P47	6.659,08																														16	15	14			
P48	6.912,13																															16	15			
P49	7.174,79																																16			

Fonte: Lei nº 12.772/2012

A Tabela 1, divulgada por meio da Lei nº 12.772/2012, demonstra os atuais valores referentes aos padrões de vencimento da carreira dos cargos dos TAE, vigente a partir de março de 2015. O fluxo da tabela ocorre no sentido horizontal e vertical.

O desenvolvimento horizontal do servidor na carreira ocorre por meio da capacitação, podendo alcançar até o nível de capacitação IV presente em cada classe. De tal modo ocorre e entende-se por Progressão por Capacitação:

Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificado em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei. (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, Art. 10, § 1º).

Em se tratando do desenvolvimento vertical, este ocorre por meio da Progressão por Mérito Profissional, podendo o servidor alcançar o nível 16. Entende-se por Progressão por Mérito Profissional:

Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, Art. 10, § 2º).

Vale destacar que o tempo para a aquisição da Progressão por Mérito Profissional ao qual se refere 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 passa a vigorar 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”.

## **5.5 Finalidade da Avaliação**

A avaliação do desempenho é dependente do planejamento estratégico da organização estando fortemente relacionado aos programas de gestão de pessoas, qualidade e gestão econômico-financeira.

A Resolução Nº 138 – CONSAD dispõe em seu texto que “o SAD tem por objetivo geral contribuir para o desenvolvimento institucional bem como subsidiar a definição de diretrizes para política de gestão de pessoas com vista ao alcance de resultados compatíveis com a missão da UFMA”. Dentre os objetivos específicos, cita-se:

- 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.

É notório que a avaliação de desempenho tem por finalidade o reconhecimento do desempenho individual do servidor, com vista a melhorá-lo e de forma a obterem-se os melhores resultados da organização, além de permitir melhor conhecimento do contexto de trabalho e as motivações dos servidores, contribuindo para maior produtividade dos mesmos, auxiliando nas decisões de organização e gestão de pessoas e identificando potenciais candidatos a funções de maior responsabilidade.

## 6 UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

A Universidade Federal do Maranhão tem como base legal de criação e funcionamento a Lei nº 5.152/1966, alterada pelo Decreto Lei nº 921/1969 e pela Lei nº 5.928/1973 (PDI, 2013). Sobre sua missão, afirma-se:

A missão da Universidade Federal do Maranhão é gerar, ampliar, difundir e preservar ideias e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando ao desenvolvimento intelectual, humano e sociocultural, bem como à melhoria de qualidade de vida do ser humano em geral e situar-se como centro dinâmico de desenvolvimento local, regional e nacional, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região e na formação cidadã e profissional, baseada em princípios humanísticos, críticos, reflexivos, investigativos, éticos e socialmente responsáveis. (UFMA/ PDI, 2013, p. 12).

Ainda segundo texto elaborado no PDI (2013, p. 12), “a UFMA atua em diferentes instâncias, com ênfase nos programas e projetos de Ensino, associado à Pesquisa e à Extensão”, conhecendo-se por seus objetivos:

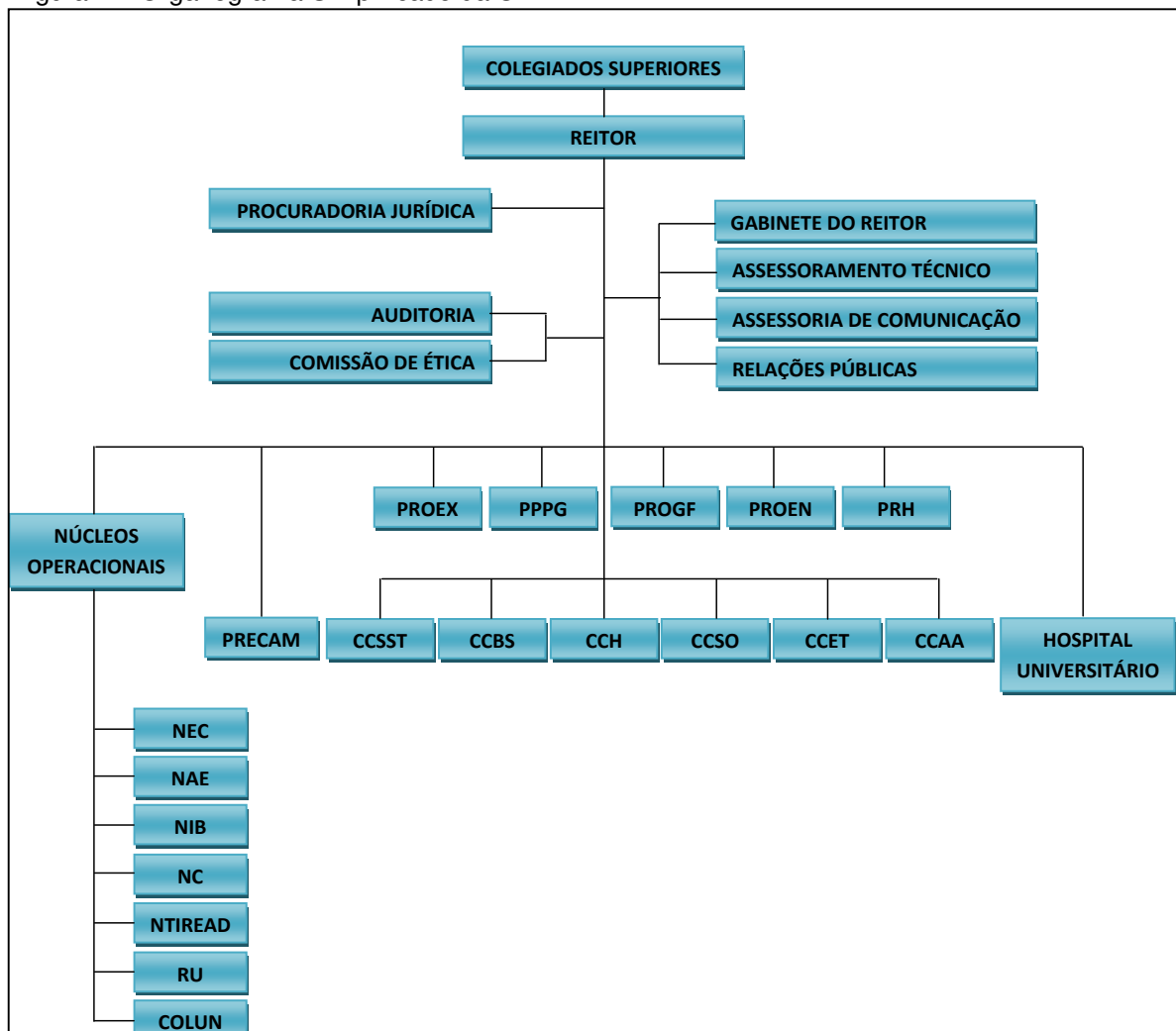
- Ministrar educação em nível superior;
- Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento;
- Desenvolver, de forma plural, um processo formativo em diferentes campos do saber;
- Desenvolver e difundir a pesquisa científica;
- Estimular a aperfeiçoamento cultural e profissional;
- Desenvolver extensão como processo educativo, cultural e científico.

De modo a expor as diretrizes de gestão da UFMA, essas estão ligadas ao **eixo acadêmico** – objetivando, entre outras propostas, reestruturar a organização didático-pedagógica da Instituição e consolidar os projetos pedagógicos estruturados – **eixo administração e estrutura** – ampliar o quadro de servidores docentes e técnico-administrativos – **eixo assistência estudantil** – implantar o centro de Assistência ao Estudante – **eixo articulação institucional** – captar financiamentos para infraestrutura física, projetos de desenvolvimento institucional – **e eixo infraestrutura física** – implantar o Plano Diretor, além de ampliar e reestruturar as unidades físicas e patrimoniais (PDI, 2013).

Para por em prática suas ações e planos, a UFMA possui uma estrutura organizacional que contribui para a execução e distribuição de suas atividades. Segundo Maximiano (2010), a estrutura organizacional de uma empresa, seja ela pública ou privada, “é o resultado das decisões sobre a divisão do trabalho e sobre a atribuição de autoridade e de responsabilidades a pessoas e unidades de trabalho”. De tal modo é um mecanismo de coordenação das pessoas e unidades sendo representada por meio de gráfico chamado organograma.

A estrutura organizacional da UFMA é constituída por órgãos executivos – estando divididos em executivos centrais, executivos auxiliares, executivos acadêmicos e órgãos de assessoramento – e deliberativos – formado pelos Colegiados Superiores e Colegiados Acadêmicos. Sua estrutura organizacional é representada na Figura 2.

Figura 2 – Organograma Simplificado da UFMA



Fonte: UFMA/PDI, 2015



A UFMA possui oito campi distribuídos pelos municípios do Maranhão tendo seu quadro funcional constituído por servidores técnico-administrativos e docentes, exercendo suas atividades nessas unidades (Tabela 2).

Tabela 2 – Quantitativo Geral dos Docentes e Técnico-administrativos por Campus, 2015

(Continua)

CAMPUS	SERVIDORES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
<b>Bacabal</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	27	27	27	29	30
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	5	5	5	5	5
	Técnico-administrativos	10	10	10	9	11
	<b>Subtotal</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>46</b>
<b>Balsas</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	14	14	15	15	15
	Técnico-administrativos	10	10	10	10	10
	<b>Subtotal</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Chapadinha</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	45	45	45	45	47
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	7	7	7	5	5
	Técnico-administrativos	14	14	15	15	15
	<b>Subtotal</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>67</b>
<b>Codó</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	14	14	14	14	15
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	3	3	3	3	4
	Técnico-administrativos	11	11	11	11	12
	<b>Subtotal</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>31</b>
<b>Grajaú</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	21	21	21	21	21
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	4	4	4	4	4
	Técnico-administrativos	4	4	4	4	4
	<b>Subtotal</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

Fonte: UFMA/SIGRH, 2015

Tabela 2 – Quantitativo Geral dos Docentes e Técnico-administrativos por Campus, 2015

(Conclusão)

CAMPUS	SERVIDORES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
<b>Imperatriz</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	148	149	149	150	153
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	36	36	35	37	41
	Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Efetivos	1	1	1	1	1
	Técnico-administrativos	29	29	29	29	29
	<b>Subtotal</b>	<b>214</b>	<b>215</b>	<b>214</b>	<b>217</b>	<b>224</b>
<b>Pinheiro</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	50	49	52	54	58
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	4	4	3	3	3
	Técnico-administrativos	32	33	33	33	33
	<b>Subtotal</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>94</b>
<b>São Luís</b>	Docentes da Carreira do Magistério Superior Efetivos	1059	1058	1069	1070	1079
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Substitutos	88	85	91	91	97
	Docentes da Carreira do Magistério Superior Visitantes	0	0	0	0	0
	Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Efetivos	86	85	84	83	83
	Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Substitutos	0	0	0	0	0
	Técnico-administrativos	1542	1532	1535	1528	1531
	<b>Subtotal</b>	<b>2775</b>	<b>2760</b>	<b>2779</b>	<b>2772</b>	<b>2790</b>
<b>Total Geral</b>		<b>3264</b>	<b>3250</b>	<b>3272</b>	<b>3269</b>	<b>3306</b>

Fonte: UFMA/SIGRH, 2015

Os cargos que compõem a estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação estão agrupados em níveis de classificação que, de acordo com o disposto no inciso II do art. 5º da Lei nº 11.091, é o “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. A Tabela 3 representa o quantitativo de técnico-administrativos por classe, considerando os cinco primeiros meses do ano de 2015.

Tabela 3 – Quantitativo dos Técnico-administrativos Ativos por Classe, 2015

CLASSE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
A	28	28	28	28	28
B	38	37	37	36	36
C	309	308	308	308	311
D	625	619	617	613	618
E	657	656	662	660	658
<b>TOTAL</b>	<b>1657</b>	<b>1648</b>	<b>1652</b>	<b>1645</b>	<b>1651</b>

Fonte: UFMA/SIGRH, 2015

Os servidores técnico-administrativos recebem incentivo a qualificação profissional por meio da educação formal superior. Segundo Mourão (2009, p. 138) “a qualificação profissional nas organizações permite obter resultados para os indivíduos, para suas equipes de trabalho e também para as instituições”. Na Tabela 4 está representado, quantitativamente, o quadro de servidores da UFMA considerando-se a formação escolar superior.

Tabela 4 – Quantitativo de Técnico-administrativos por Titulação, 2015

TITULAÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
Graduação	279	275	280	279	275
Especialização	582	589	584	586	595
Mestrado	174	178	173	183	188
Doutorado	16	17	20	20	21
<b>TOTAL</b>	<b>1051</b>	<b>1059</b>	<b>1057</b>	<b>1068</b>	<b>1079</b>

Fonte: UFMA/SIGRH, 2015

Os servidores técnico-administrativos estão sob a gestão de Diretores, Coordenadores, chefes, dentre outros, que tem entre suas atribuições a responsabilidade de avaliar sua equipe de trabalho. O acesso ao SIGRH da UFMA possibilitou a extração de relatório denominado Relatório de Designações, tendo como critério de busca o nível de responsabilidade e somente designações ativas, apresentando um total de 255 registros encontrados conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Quantitativo de Gestor por Função

<b>FUNÇÃO</b>	<b>GESTORES</b>	<b>%</b>
Coordenador de Curso/Pós-Graduação	30	11,81
Diretor de Divisão	40	15,35
Subprefeito	1	0,39
Chefe de Departamento	37	14,57
Coordenador	11	4,33
Diretor de Departamento	19	7,48
Secretária de Órgãos Colegiados	1	0,39
Coordenador de Curso	69	27,17
Assessor	7	2,76
Vice-Reitor	1	0,39
Diretor	15	5,91
Chefe de Serviço	3	1,18
Diretor Administrativo	1	0,39
Pró-Reitor	6	2,36
Diretor de Centro Acadêmico	6	2,36
Chefe de Ouvidoria	1	0,39
Chefe da Auditoria Interna	1	0,39
Prefeito	1	0,39
Procurador Chefe	1	0,39
Reitor	1	0,39
Diretor de Colégio	1	0,39
Chefe de Gabinete	1	0,39
Presidente da Comissão de Licitação	1	0,39
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>255</b>	<b>100,00</b>

Fonte: UFMA/SIGRH, 2015

A maior parte dos gestores (65,35%) está exercendo suas funções em coordenações e departamentos devido ao número de cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela UFMA. Dentre suas atribuições relata-se o planejamento, a organização, a execução e a avaliação das atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino e atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão, dentre outras.

## 7 METODOLOGIA

Para viabilizar uma pesquisa é necessário realizar um planejamento no qual se descreve os métodos e técnicas que serão utilizados na coleta e processamento de informações de modo a direcionar a pesquisa à resolução de problemas e/ou questões de investigação. Segundo Prodanov (2013, p. 14): “A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

De modo a garantir a qualidade da pesquisa é necessário atentar para a qualidade dos dados utilizados, pois serão base da análise do pesquisador. Segundo Gil (2010, p. 28): “Para que se possa avaliar a qualidade dos dados de uma pesquisa, torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação”. Heerdt (2007, p. 61) contribui para o entendimento de pesquisa ao destacar que esta “é um processo de investigação que se interessa em descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas”.

### 7.1 Método e Técnica de Pesquisa

Quanto sua abordagem, este estudo pode ser classificado enquanto pesquisa qualitativa e quantitativa. Enquanto a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (UAB/UFRGS, 2009), Fonseca (2002 apud UAB/UFRGS, 2009, p. 33) esclarece que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (Fonseca 2002 apud UAB/UFRGS, 2009, p. 33)

Segundo Heerdt (2007, p. 62) “a classificação dos tipos de pesquisa só é possível mediante o estabelecimento de um critério”, que de acordo com Gil (2010) pode ser relacionado aos objetivos mais gerais, ou propósitos, podendo a pesquisa ser classificada em exploratória, descritiva e explicativa. Para o presente estudo foi adotada a pesquisa descritiva que, conforme Prodanov (2013, p. 51), “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”. O autor ainda expõe:

“Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Incluem-se, entre as pesquisas descritivas, a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, como as pesquisas de opinião, mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais”. (PRODANOV, 2013, p. 53).

Ainda quanto seu objetivo, a pesquisa apresentará um caráter exploratório de modo a proporcionar maior familiaridade com o assunto investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento. Segundo Prodanov (2013), as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso geralmente trazem em sua estrutura o caráter exploratório.

Segundo Gil (2002 apud Heerdt, 2007, p. 62) a classificação das pesquisas, considerando-se os procedimentos utilizados para a coleta de dados, é dividida em dois grupos onde o primeiro refere-se à pesquisa bibliográfica e documental e o segundo aos experimentos, estudo de caso controle, levantamento e o estudo de caso e estudo de campo.

A realização deste trabalho ocorreu por meio de estudo de caso que, segundo GIL (2010), consiste no estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, o que afirma ser praticamente impossível mediante outros delineamentos. Heerdt (2007, p. 82) compartilha desta ideia definindo o estudo de caso como “um estudo exaustivo, profundo e extenso de uma ou de poucas unidades, empiricamente verificáveis, de maneira que permita seu conhecimento amplo e detalhado”.

## 7.2 Coleta de Dados

A pesquisa descritiva pode aparecer sob a forma documental, estudos de campo, levantamento, entre outros, utilizando de formulários, entrevistas, questionários, fichas de registro para observação e coleta de dados em documentos (HEERDT, 2007). Com base no exposto, foi realizado um levantamento bibliográfico e pesquisa documental, além de coleta de informações junto aos gestores da UFMA por meio da aplicação de questionários que foram disponibilizados via sistema da universidade, junto ao perfil dos gestores. Para compreensão de tal instrumento de pesquisa, Gil (2010) expõe que:

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (GIL, 2011, p. 121)

De modo a esclarecer as diferenças entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, Heerdt (2013) enfatiza que apesar de ambas adotarem o mesmo procedimento na coleta de dados elas diferem no tipo de fonte utilizada, sendo que a pesquisa documental explora fontes primárias – documentos oficiais, publicações parlamentares, publicações administrativas, documentos jurídicos, etc – e a pesquisa bibliográfica fontes secundárias – livros, boletins, jornais, monografias, teses, dissertações, entre outras.

## 7.3 Universo e Amostra

“Depois de definidos os objetivos e a metodologia, o que se precisa saber numa pesquisa em Administração é quantos elementos ou quantas observações da variável de interesse deve-se tomar da população ou universo amostrado” (LUCHESA, 2011, p. 3).

Compreende-se que a amostra deve ser uma representação da população de forma que conduza à estimação de sua característica. Sobre a teoria da amostragem e sua preocupação com a inferência estatística, Leite (2007) relata:

Constitui o que chamamos de estatística indutiva ou inferência estatística que consiste em inferir conclusões importantes sobre uma população a partir da análise de resultados observados em amostras aleatórias. Como toda conclusão deduzida a partir da amostragem é acompanhada de um grau de incerteza ou risco, o problema fundamental da inferência estatística é medir este grau de incerteza ou risco das generalizações. (LEITE, 2007, p. 1).

Segundo Heerdt (2013, p. 81) “os levantamentos podem abranger o universo dos indivíduos que compõem a população, no caso, um censo, ou apenas uma amostra, um subconjunto da população”. O universo (população) da pesquisa é representado pelos gestores, com nível de responsabilidade titular/chefe, com designações ativas, da Universidade Federal do Maranhão, ou seja, chefias responsáveis pela avaliação de desempenho profissional.

De acordo com relatório extraído do SIGRH, em outubro do corrente ano, o universo da pesquisa totaliza 255 gestores exercendo suas atividades nos campi da UFMA. Para a definição da amostra necessária para a pesquisa foi utilizado o Cálculo Amostral, considerando-se as variáveis: Erro Amostral e Nível de Confiança.

O erro amostral é compreendido como a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. Foi estipulado como erro amostral máximo para presente pesquisa o valor de 5%, frequentemente utilizado. Já o nível de confiança é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa. De tal modo, adotou-se para o nível de confiança o valor de 90%. Com a definição das variáveis e por meio da utilização da calculadora on-line de cálculo amostral, foi definida uma amostra de 132 gestores, representando uma parcela conveniente da população à qual a presente pesquisa se disponibilizou a colher informações.



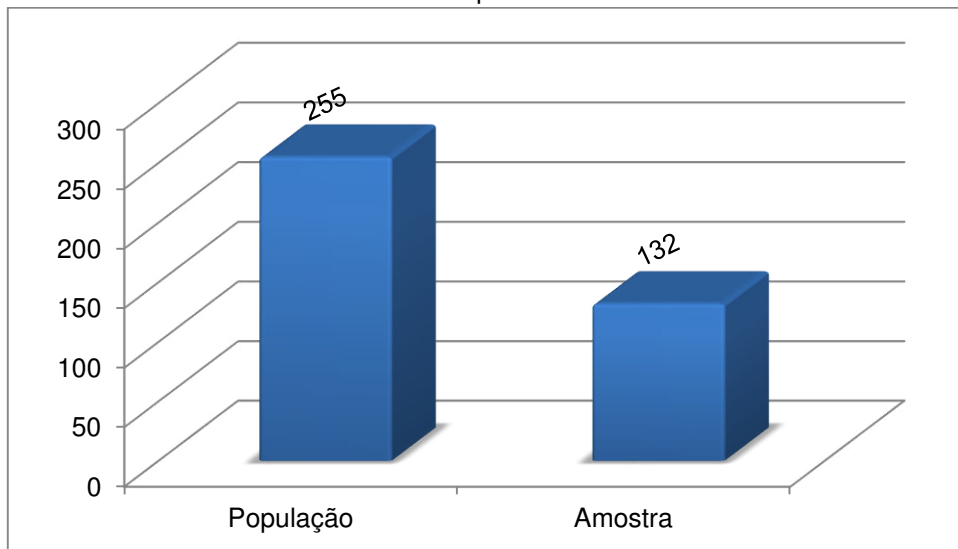
## 8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, analisando-se os dados coletados de modo a contribuir para a conclusão a respeito da percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho elaborado e desenvolvido na UFMA, junto aos seus servidores técnico-administrativos em educação.

### 8.1 Informações Gerais da Pesquisa

A ferramenta de pesquisa foi disponibilizada através do sistema de informação da UFMA como principal estratégia para alcançar os gestores responsáveis pela avaliação individual de desempenho, orientados pelos instrumentos que formalizam o Programa de Avaliação de Desempenho atualmente utilizado na instituição (Gráfico 1).

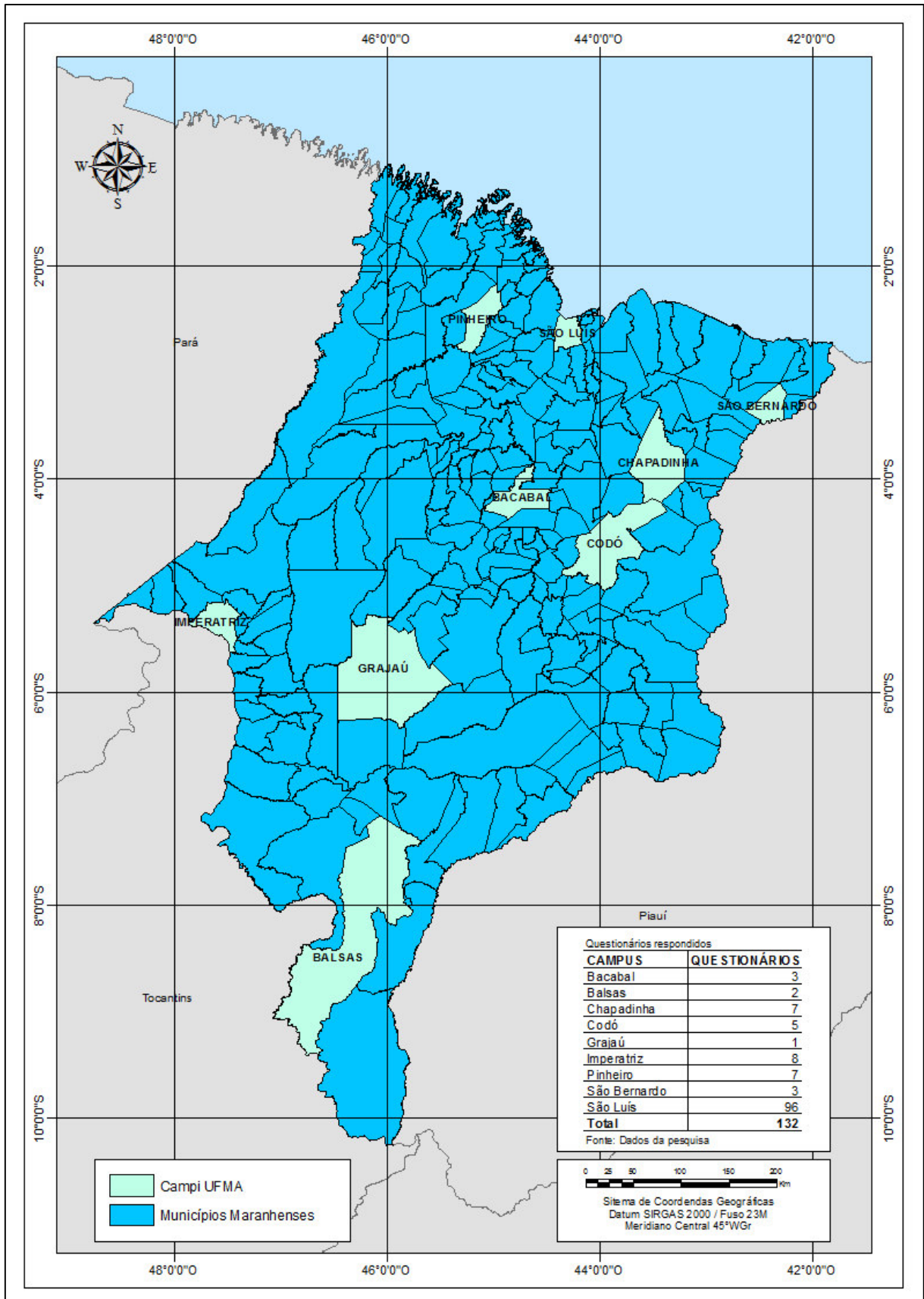
Gráfico 1 – Total de Questionários Respondidos



Fonte: Dados da pesquisa

O número de questionários respondidos foi representativo, configurando a participação de 132 gestores, o que corresponde a 51,76% da população em estudo, deduzindo que os mesmos apresentaram interesse ao objetivo geral da pesquisa, dando validade a esta. Vale mencionar a participação de chefias lotadas nos diversos campi da Universidade (Figura 3).

Figura 3 – Alcance da Pesquisa



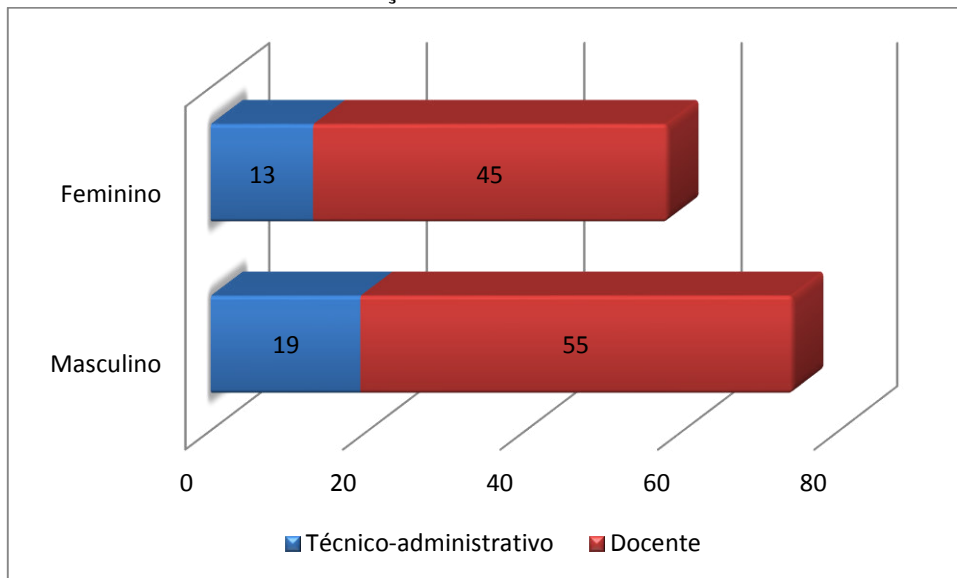
Fonte: Próprio autor

No que diz respeito à amplitude da pesquisa, observa-se a participação dos gestores lotados em cada um dos campi da UFMA, com destaque para o campus de São Luís, centro administrativo da Universidade, com 96 questionários respondidos. Os demais ficaram por conta dos gestores dos campi de Bacabal, Balsas, Chapadinha, Codó, Grajaú, Imperatriz, Pinheiro e São Bento, destacando-se que estes possuem estruturas hierárquicas mais enxutas, configurando menor número de chefias.

## 8.2 Perfil dos Participantes

A amostra da pesquisa caracteriza-se pela participação de homens e mulheres, sendo estes servidores classificados como técnico-administrativos ou docentes, em cargos de chefia (Gráfico 2). A diversificação dos entrevistados possibilita ampliar a análise dos dados obtidos na pesquisa considerando o ponto de vista desses grupos.

Gráfico 2 – Gênero e Classificação dos Entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

A partir do Gráfico 2 observa-se que maior parte dos questionários foi respondida por gestores do gênero masculino e classe/categoria docente (55 participantes), representando 41,67% das observações contabilizadas. Ao comparar o grupo técnico-administrativo (32 participantes) e o grupo docente (100 participantes), percebe-se a menor representatividade do primeiro (24,24%) em

relação ao segundo (75,76%) no que se refere ao total de questionários respondidos. O cenário apresentado deve-se ao fato de que maior parte do universo da pesquisa é constituída de gestores docente, devido principalmente aos seus vínculos a departamentos e coordenações, contribuindo para que seja maior a probabilidade dos respondentes fazerem parte deste grupo. Muitos dos entrevistados já são servidores estáveis, enquanto outros ainda estão a menos de três anos no quadro de pessoal, como pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 – Tempo como Servidor na UFMA e Tempo como Gestor

Tempo como gestor \ Tempo como servidor	Tempo como gestor		Tempo como servidor		Tempo como gestor		Tempo como servidor	
	Menos de 1 ano	%	De 1 a 3 anos	%	De 3 a 5 anos	%	Mais de 5 anos	%
Menos de 1 ano	3	12,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
De 1 a 3 anos	9	36,00	11	22,92	0	0,00	0	0,00
De 3 a 5 anos	3	12,00	7	14,58	4	16,00	0	0,00
Mais de 5 anos	10	40,00	30	62,50	21	84,00	34	100,00
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos gestores entrevistados estão exercendo suas atividades entre 1 e 3 anos de gestão (36,36%), sendo que deste grupo 62,50% de seus membros possuem mais de cinco anos como servidor. Outro grupo que vale destacar é o que compreende os gestores com mais de 5 anos em cargo de chefia e conseqüente tempo como servidor, pois acompanharam grande parte do processo de implantação da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. A exposição da faixa etária dos gestores assim como sua escolaridade está presente na Tabela 7.

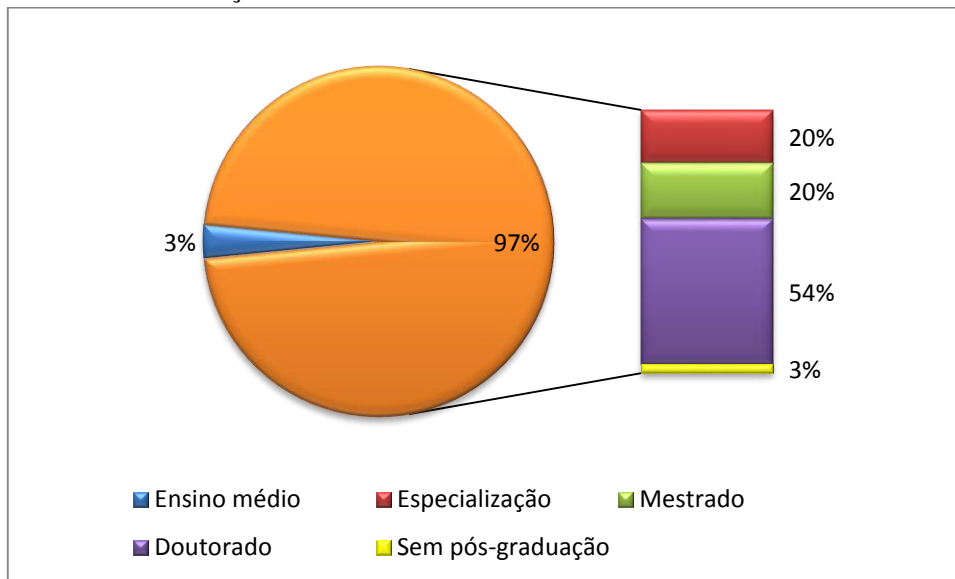
Tabela 7 – Faixa Etária e Escolaridade dos Entrevistados

Idade \ Escolaridade	Escolaridade		Escolaridade	
	Ensino médio	%	Ensino superior	%
Até 30 anos	2	50,00	5	3,91
De 31 a 40 anos	0	0,00	35	27,34
De 41 a 50 anos	1	25,00	39	30,47
Acima de 50 anos	1	25,00	49	38,28
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

É pequeno o número de gestores que apresenta o ensino médio como grau de escolaridade, chegando a um percentual mínimo de 3,03%. A grande parte dos gestores com ensino superior encontra-se acima dos 50 anos – 38,28% destes – sendo logo acompanhados pelos que estão compreendidos na faixa de 41 a 50 anos (30,47%). No Gráfico 3 está configurado o quantitativo de gestores com pós-graduação.

Gráfico 3 – Formação Lato Sensu e Stricto Sensu dos Entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados são, em sua grande maioria, profissionais com o ensino superior completo (97%), sendo que destes somente 3% ainda não fazem parte de um programa de pós-graduação. A fatia de profissionais com doutorado chega a ser de 54%, ficando mestres e especialistas com 20% cada. Estes dados são fragmentados na Tabela 8, tornando evidente a participação de grande número de gestores docentes com titulação de doutorado, tendo representatividade de 55,47% no total de gestores com ensino superior, sendo acompanhados por gestores docentes com titulação de mestre – 17,97% – e gestores técnico-administrativos com titulação de especialista – 15,63%.

Tabela 8 – Pós-graduação por Categoria dos Entrevistados

Pós Gestor	Especialização		Mestrado		Doutorado		Sem pós	
		%		%		%		%
Técnico-administrativo	20	15,63	4	3,13	0	0,00	4	3,13
Docente	6	4,69	23	17,97	71	55,47	0	0,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>20,31</b>	<b>27</b>	<b>21,09</b>	<b>71</b>	<b>55,47</b>	<b>4</b>	<b>3,13</b>
<b>Ensino superior</b>	<b>128</b>							

Fonte: Dados da pesquisa

Foi pouco representativa a participação de gestores técnico-administrativos com titulação de mestre, e ao doutorado não contemplou nenhum respondente. Porém, dos 28 técnico-administrativos com ensino superior que participaram da pesquisa 20 eram especialistas e 4 mestres, mostrando a busca desses gestores por qualificação em diversas áreas, entre elas a de gestão de pessoas. O Gráfico 4 montado a partir da amostra pesquisada representa o percentual de respondentes conforme a área de ligação de sua pós-graduação.

Gráfico 4 – Área de Ligação da Pós-graduação



Fonte: Dados da pesquisa

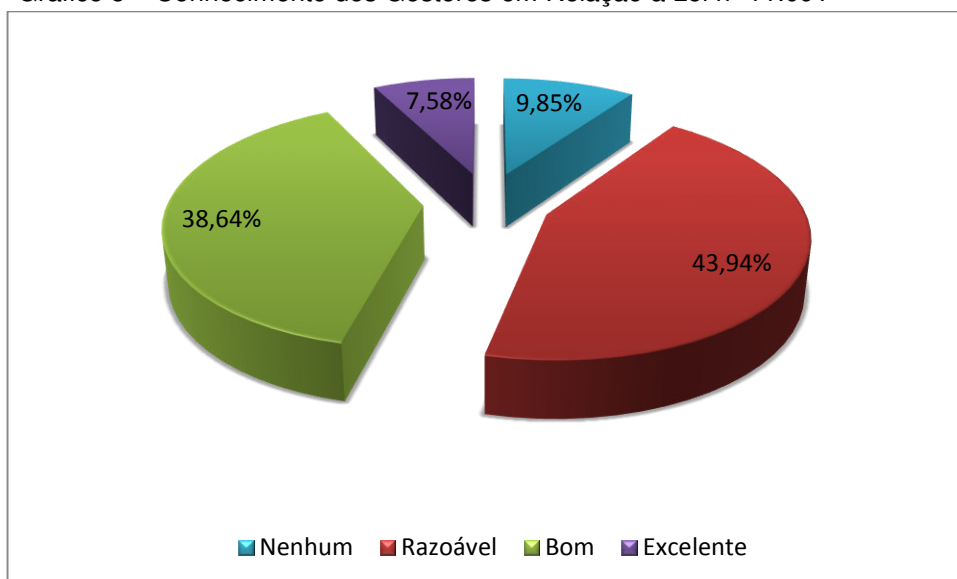
A partir dos cursos de pós-graduação dos participantes, constatou-se que 10,48% destes estão relacionados à área de gestão de pessoas, enquanto 89,52% estavam vinculados à outras áreas.

### 8.3 Instrumentos Norteadores do Programa de Avaliação

Os programas de avaliação de desempenho são formalmente elaborados apresentando fundamentos para sua existência e diretrizes para seu desenvolvimento e aplicação (RIBEIRO, 2005; LEME, 2006). Em relação aos instrumentos que norteiam o Programa de Avaliação de Desempenho Profissional da UFMA, os participantes tiveram que apontar seu grau de conhecimento a partir de uma escala que varia de nenhum conhecimento a um grau de conhecimento aprofundado. A escala foi apresentada da seguinte forma: nenhum – razoável – bom – excelente.

O primeiro dos instrumentos a ser questionado foi a Lei nº 11.091/05 (Gráfico 5), que dispõe sobre a estruturação do PCCTAE. Esta Lei menciona a questão da avaliação de desempenho como requisito para a progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos.

Gráfico 5 – Conhecimento dos Gestores em Relação à Lei nº 11.091



Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos participantes apontou possuir níveis intermediários de conhecimento em relação à Lei, configurando-se em razoáveis e bons, com 43,94% e 38,64% respectivamente. Poucos foram os participantes que se enquadraram nos extremos da escala, ficando aqueles com nenhum grau de conhecimento com 9,85% e os com conhecimento excelente com 7,58%. A Tabela 9

representa esses dados distribuídos entre gestores técnico-administrativos e gestores docentes.

Tabela 9 – Conhecimento sobre a Lei nº 11.091/05 de acordo com a Categoria do Gestor

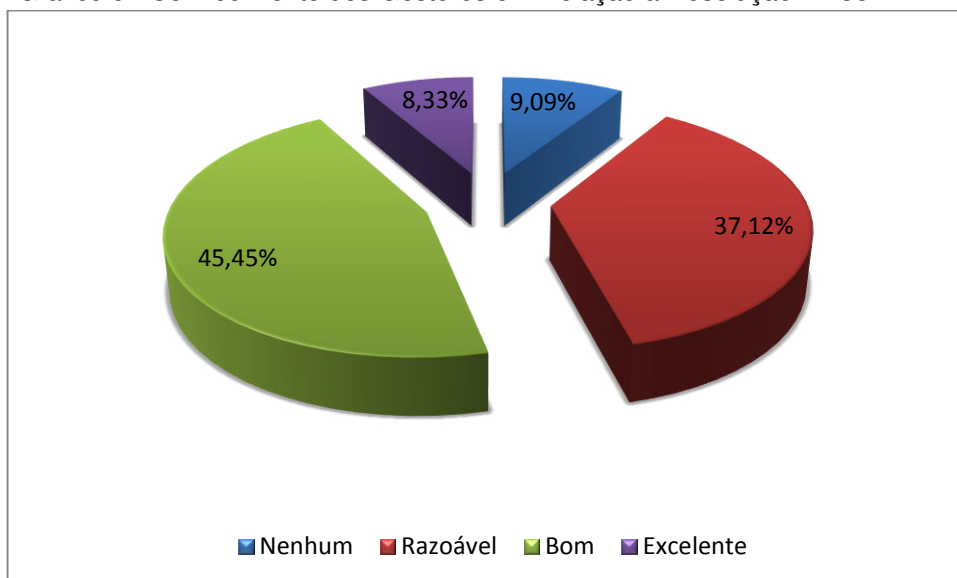
Gestor \ Lei nº 11.091	Nenhum		Razoável		Bom		Excelente	
	Nenhum	%	Razoável	%	Bom	%	Excelente	%
Técnico-administrativo	1	7,69	14	24,14	13	25,49	4	40,00
Docente	12	92,31	44	75,86	38	74,51	6	60,00
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A cada 32 participantes classificados como gestor técnico-administrativo 1 alega não possuir conhecimento sobre a Lei citada na Tabela 9, enquanto que ao visualizar a categoria do gestor docente essa proporção fica de 3 para cada grupo de 25 participantes. Considerando os gestores com grau de conhecimento classificado como Bom, obtém-se uma proporção aproximada de 1 para 2, gestor técnico-administrativo, e aproximada de 1 para 3, gestor docente.

Sobre a Resolução nº 138 CONSAD, que dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos, toma-se por base o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Conhecimento dos Gestores em Relação à Resolução nº138



Fonte: Dados da pesquisa



Ao ser questionado o nível de conhecimento sobre a Resolução 138, constatou-se que 45,45% dos entrevistados possuem um grau bom de conhecimento sobre a mesma, enquanto 37,12% possuem um nível razoável. Com apontamentos bem menores estão os gestores que apresentam nenhum grau de conhecimento (9,09%) e os com conhecimento Excelente (8,33%). A Tabela 10 representa esses dados distribuídos entre gestores técnico-administrativos e gestores docentes.

Tabela 10 – Conhecimento sobre a Res. nº 138 – CONSAD de acordo com a Categoria do Gestor

Res. 138 Gestor	Nenhum		Razoável		Bom		Excelente	
		%		%		%		%
Técnico-administrativo	4	33,33	14	28,57	10	16,67	4	36,36
Docente	8	66,67	35	71,43	50	83,33	7	63,64
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 32 participantes técnico-administrativos com função gerencial 4 possuem nenhum conhecimento a respeito da Resolução, isso significa que a cada 8 gestores técnico-administrativos 1 não possui conhecimento sobre a mesma. Considerando os gestores com grau de conhecimento classificado como Bom, obtém-se uma proporção aproximada de 1 para 3, gestor técnico-administrativo, e 1 para 2, gestor docente.

#### 8.4 Objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho

Dentre os objetivos da avaliação funcional está o desenvolvimento das pessoas acarretando em benefícios pessoais, profissionais e organizacionais, por meio da identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento na carreira. Estes objetivos, dentre outros, estiveram presentes nas percepções de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) valendo-se levantar o ponto de vista dos gestores da UFMA em relação aos objetivos traçados pelo programa de avaliação da IES.

A Tabela 11 retrata as opiniões dadas sobre a contribuição da avaliação para o desenvolvimento da instituição, considerando a classificação do gestor enquanto técnico e docente. Esse tipo de apresentação dos dados ocorrerá para as

demais tabelas vinculadas aos objetivos da avaliação com o intuito de verificar se há distinção de opiniões entre as categorias.

Tabela 11 – Contribui para o Desenvolvimento Institucional bem como dá Subsídio à Definição de Diretrizes para a Política de Gestão de Pessoas com Vistas ao Alcance de Resultados

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	1	3,13	6	18,75	3	9,38	16	50,00	6	18,75
Docente	100	2	2,00	5	5,00	5	5,00	46	46,00	42	42,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>3</b>	<b>2,27</b>	<b>11</b>	<b>8,33</b>	<b>8</b>	<b>6,06</b>	<b>62</b>	<b>46,97</b>	<b>48</b>	<b>36,36</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O Sistema de Avaliação de Desempenho deve contribuir para o desenvolvimento institucional, além de dar subsídio à definição de diretrizes para a política de gestão de pessoas com vista a resultados. Dos 132 entrevistados 46,97% concordam parcialmente com o objetivo definido, logo em seguida encontram-se os que concordam totalmente, representando 36,36% da amostra. Retratando opiniões opostas estão 8,33% que discordam parcialmente e 2,27% que discordam totalmente. Ao comparar as categorias dos gestores configuram-se os seguintes resultados: 21,88% dos gestores técnico discordam da afirmativa, enquanto 68,75% afirmam concordar; já na categoria docente, 7,00% das chefias responderam não concordar, enquanto 88,00% concordaram.

A conjuntura do mercado exige das organizações, seja ela pública ou privada, a elevação da qualidade de seus serviços e/ou produtos. Para o alcance de tal objetivo, as organizações passaram a investir em seu planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de seus colaboradores e de si mesmas. Na Tabela 12 estão quantificadas as opiniões dos gestores em relação ao objetivo que afirma ser a avaliação de desempenho um instrumento fornecedor de indicadores capazes de

subsidiar o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento das pessoas bem como da Instituição.

Tabela 12 – Fornece Indicadores Capazes de Subsidiar o Planejamento Estratégico, Visando o Desenvolvimento das Pessoas e da Instituição

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	2	6,25	6	18,75	0	0,00	14	43,75	10	31,25
Docente	100	4	4,00	6	6,00	3	3,00	49	49,00	38	38,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>6</b>	<b>4,55</b>	<b>12</b>	<b>9,09</b>	<b>3</b>	<b>2,27</b>	<b>63</b>	<b>47,73</b>	<b>48</b>	<b>36,36</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre o objetivo mencionado no parágrafo que antecede a Tabela 12, observa-se que 47,73% dos gestores Concordam parcialmente com este e 36,36% Concordam totalmente. Divergente a essa parcela da amostra verificou-se que somente 4,55% discordaram totalmente de tal contribuição, enquanto 9,09% discordam parcialmente. É pequeno o número de entrevistados que preferiram manterem-se imparciais, representando somente 2,27% da amostra. A parcela que mais discordou sobre o fato de que a avaliação contribui com indicadores capazes de subsidiar o planejamento estratégico foi a de gestores técnicos, com 25,00% dos 32 participantes. Já o percentual de gestores docentes que discordaram foi de 10,00% das 100 chefias participantes.

A contínua busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados deve focar a eficiência, a eficácia e a efetividade, visando garantir que estes estejam atendendo as necessidades de seus usuários por meio da identificação e implementação de melhorias. A Tabela 13 apresenta os dados referentes à opinião dos gestores quando confrontados com o objetivo de que o programa favorece a melhoria dos serviços prestados a comunidade.

Tabela 13 – Favorece a Melhoria dos Serviços Prestados a Comunidade

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	2	6,25	5	15,63	3	9,38	15	46,88	7	21,88
Docente	100	3	3,00	6	6,00	3	3,00	46	46,00	42	42,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>5</b>	<b>3,79</b>	<b>11</b>	<b>8,33</b>	<b>6</b>	<b>4,55</b>	<b>61</b>	<b>46,21</b>	<b>49</b>	<b>37,12</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Deparados com a afirmativa sobre as melhorias que o programa favorece aos serviços prestados a comunidade, os entrevistados responderam da seguinte forma: 16 (12,12%) discordaram de tal melhoria, sendo que 5 (3,79%) discordam totalmente e 11 (8,33%) discordam parcialmente; 110 (83,33%) concordam com a afirmativa, sendo que 61 (46,21%) concordam parcialmente e 49 (37,12%) concordam totalmente. Ainda aqui nota-se o maior número de gestores técnico-administrativo (21,88%) que discordam das melhorias que o programa pode trazer aos serviços prestados a comunidade, conseqüentemente sendo o grupo com menor nível de concordância (68,76%) ao ser confrontado com os gestores docente (88,00%).

Dentre outras etapas que constituem o Programa de Avaliação de Desempenho Profissional da UFMA, depara-se com a etapa denominada dimensionamento. Neste momento, os gestores identificam quantos e quais são os servidores que constituem sua equipe. É por meio do dimensionamento que o setor responsável pela gestão de pessoas da instituição, toma par das reais necessidades de força de trabalho de cada um dos demais setores ou campi. Além do mais, essas informações devem ser disponibilizadas a fim de que subsidiem o programa de capacitação, bem como a política de saúde ocupacional (Tabela 14).

Tabela 14 – Subsídios à Elaboração do Programa Anual de Capacitação bem como o Dimensionamento das Necessidades de Pessoal e a Política de Saúde Ocupacional

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	4	12,50	5	15,63	2	6,25	14	43,75	7	21,88
Docente	100	4	4,00	6	6,00	9	9,00	41	41,00	40	40,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>8</b>	<b>6,06</b>	<b>11</b>	<b>8,33</b>	<b>11</b>	<b>8,33</b>	<b>55</b>	<b>41,67</b>	<b>47</b>	<b>35,61</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A partir destas respostas, conclui-se que os entrevistados da categoria gestor docente apresentam maior parcela do seu grupo que concordaram com a afirmativa (81,00%). Em contrapartida, 28,13% dos gestores técnicos discordam, um percentual superior ao gestor docente em 18,13%.

A avaliação individual permite ao avaliador e ao avaliado identificar falhas nos processos contribuindo para o aperfeiçoamento dos mesmos, além de expor as condições de trabalho que podem vir a influenciar no desempenho do empregado ao realizar suas atividades laborais. O processo de avaliação como um todo, deve contribuir para o engajamento da equipe e do gestor, desencadeando em um planejamento participativo e estimulando a motivação para o trabalho em equipe. Dito isto, expõe-se a Tabela 15.

Tabela 15 – Proporciona Condições Favoráveis para o Aperfeiçoamento dos Processos e das Condições de Trabalho, do Planejamento Participativo e da Motivação para o Trabalho em Equipe

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	3	9,38	5	15,63	4	12,50	13	40,63	7	21,88
Docente	100	3	3,00	8	8,00	8	8,00	47	47,00	34	34,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>6</b>	<b>4,55</b>	<b>13</b>	<b>9,85</b>	<b>12</b>	<b>9,09</b>	<b>60</b>	<b>45,45</b>	<b>41</b>	<b>31,06</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Indagados a respeito do objetivo ao qual se refere à Tabela 15, 101 (76,51%) dos gestores afirmaram estar de acordo, sendo que destes 81 são gestores docentes, refletindo percentual de 61,36% dentro da amostra de 132 gestores; e 20 são gestores técnicos, refletindo percentual de 15,15% dentro da amostra.

A avaliação não se limita a identificar se o colaborador possui habilidades e conhecimento para desenvolver suas tarefas. Além do grau de comprometimento, ela visa identificar o potencial do trabalhador. Esse potencial remete-se a capacidade que o colaborador tem de lidar com situações adversas e mais complexas do que as de seu cargo (Tabela 16).

Tabela 16 – Contribui para Identificar Competências e Potencial de Trabalho do Servidor a partir da Definição das Metas e Objetivo da Instituição

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	3	9,38	5	15,63	6	18,75	11	34,38	7	21,88
Docente	100	3	3,00	10	10,00	5	5,00	46	46,00	36	36,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>6</b>	<b>4,55</b>	<b>15</b>	<b>11,36</b>	<b>11</b>	<b>8,33</b>	<b>57</b>	<b>43,18</b>	<b>43</b>	<b>32,58</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Diante da afirmativa de que o Programa de Avaliação de Desempenho Profissional da UFMA contribui para identificar competências e potencial de trabalho do servidor com base na definição de metas e objetivos da Instituição, os resultados foram: 21 participantes foram desfavoráveis, ou seja, 15,91% da amostra optaram por desacordar com o objetivo traçado. Ao serem somados ao número de participantes que optaram por “nem concordar nem discordar” esse percentual sobre para 24,24%. Ainda assim, a grande maioria da amostra apresenta-se em acordo com o objetivo (75,76%).

A avaliação de desempenho permite ao gestor aprofundar seu conhecimento sobre seu subordinado e a atuação do mesmo em grupo, considerando as condições de trabalho. Deste modo, o chefe pode tomar providências visando melhorar o padrão de desempenho dos membros de sua equipe. Contribuir neste sentido configura-se em mais um objetivo do sistema de avaliação de desempenho da UFMA (Tabela 17).

Tabela 17 – Contribui para Identificar e Avaliar o Desempenho Individual e Coletivo do Servidor, Considerando as Condições de Trabalho

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	2	6,25	6	18,75	1	3,13	15	46,88	8	25,00
Docente	100	3	3,00	12	12,00	4	4,00	44	44,00	37	37,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>5</b>	<b>3,79</b>	<b>18</b>	<b>13,64</b>	<b>5</b>	<b>3,79</b>	<b>59</b>	<b>44,70</b>	<b>45</b>	<b>34,09</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Cruzando a classificação dos gestores com suas respectivas opiniões sobre o objetivo expresso no título da Tabela 17, observa-se que 25,00% do grupo de gestores técnico-administrativo optaram por discordar, enquanto gestores docentes representaram percentual de 15,00% de seu grupo.

Em legislação própria que reestrutura o PCCTAE estão definidas duas formas de progressão que incidem sobre o vencimento básico do servidor técnico-administrativo. A que se dá no sentido horizontal ocorre por meio da capacitação, já a que acontece no sentido vertical é denominada de progressão por mérito que deve ser concebida a cada 18 meses, porém somente a esse decurso de tempo não garante a concessão da progressão.

Para que o servidor garanta seu direito à progressão por mérito estes deve apresentar resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. Tal requisito está previsto na redação da Lei nº 11.091/05. De modo a atender o previsto em Lei, foi desenvolvido o Programa de Avaliação de Desempenho da UFMA, sendo regulamentado internamente pela Resolução nº 138 – CONSAD. Nesta, dentre os demais objetivos da avaliação está previsto aquele em que afirma que o programa contribui para conceder incentivo salarial ao bom desempenho (Tabela 18).



Tabela 18 – Contribui para Conceder Incentivo Salarial ao Bom Desempenho

Classificação do Gestor		Discordo				Nem concordo nem discordo	%	Concordo			
		Discordo totalmente	%	Discordo parcialmente	%			Concordo parcialmente	%	Concordo totalmente	%
Técnico-administrativo	32	4	12,50	3	9,38	5	15,63	13	40,63	7	21,88
Docente	100	9	9,00	12	12,00	14	14,00	40	40,00	25	25,00
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>13</b>	<b>9,85</b>	<b>15</b>	<b>11,36</b>	<b>19</b>	<b>14,39</b>	<b>53</b>	<b>40,15</b>	<b>32</b>	<b>24,24</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados presentes na Tabela 18 refletem as análises das anteriores: maior parte dos gestores entrevistados concorda com o objetivo (64,39%) sendo que sua maioria configura-se como gestor docente (65 entrevistados) e minoria de gestor técnico-administrativo (20 entrevistados). Realizando um balanço das análises apresentadas a partir das tabelas que constam as opiniões dos gestores a respeito de cada um dos objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho Profissional, concluímos que é sempre maioria o percentual de gestores que concordam com estes, embora se devam tomar medidas que evitem o aumento daqueles que discordem de tais objetivos.

### 8.5 Comprometimento dos Gestores com as Etapas do Programa

O Programa de Avaliação de Desempenho Profissional desenvolvido na UFMA constitui-se de quatro etapas bem claras, obedecendo a um cronograma fixado há cinco anos no calendário de avaliação, sendo divulgado por meio de memorando eletrônico, além do site da UFMA e outros meios como panfletos, e-mails, etc.

O ponto de partida ao processo é dado pelo chefe responsável pela avaliação. Este deve realizar o planejamento estratégico de seu setor, bem como de sua equipe. Durante esta etapa, além de realizar o dimensionamento de sua força

de trabalho, o gestor deve definir as atribuições do setor; elaborar seu plano gerencial e por fim elaborar o plano de trabalho individual dos membros de sua equipe. Em paralelo a esta etapa de planejamento ocorre a etapa de acompanhamento na qual o gestor realiza o acompanhamento gerencial do desempenho dos membros de sua equipe. Logo se dá início a fase de registro, momento no qual é realizada a análise do desempenho apresentado no período e registrado em formulário próprio e por fim a fase de validação, momento no qual ocorre a discussão dos registros e revisão do plano de trabalho (Tabela 19).

Tabela 19 – Comprometimento dos Gestores com as Etapas de Avaliação

Etapas	Amostra	Escala de comprometimento (1 = mínimo e 5 = máximo)									
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Planejamento	132	5	3,8	4	3,0	32	24,2	56	42,4	35	26,5
Acompanhamento		5	3,8	6	4,5	26	19,7	64	48,5	31	23,5
Registro		7	5,3	5	3,8	29	22,0	57	43,2	34	25,8
Validação		7	5,3	7	5,3	29	22,0	53	40,2	36	27,3

Fonte: Dados da pesquisa

Com a exposição dos dados, obtido por meio de uma auto avaliação do gestor, percebe-se que estes dispõem máximo grau de atenção a cada etapa de avaliação, sendo que em média 43,57% dos gestores apontaram grau de comprometimento 4 e em média 25,77% definiram ao máximo seu comprometimento com as etapas. Somente a soma dessas duas médias absorve mais de 69,34% das observações.

Apesar da auto avaliação favorável dos gestores em relação a seu nível de atenção dada as etapas de avaliação, relatórios elaborados pela divisão responsável pela coordenação do programa apontam resultados que evidenciam aspectos, alertados por Ribeiro (2005), que podem resultar na perda de qualidade do mesmo ocasionado pela falta de comprometimento e responsabilidade dos envolvidos. A Tabela 20 demonstra o resultado obtido na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em atividade em 2014.

Tabela 20 – Resultado da Avaliação de Desempenho Profissional 2014 – Servidores UFMA

<b>PARÂMETROS</b>	<b>QUANTITATIVO</b>	<b>%</b>
Avaliações com resultados	603	77,8
Avaliações sem resultados	172	22,2
Sem nenhum tipo de avaliação	(-) 31	(-) 3,85
<b>TOTAL</b>	<b>775</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório de Avaliação de Desempenho 2014 – DIAD

Segundo relatório da DIAD (2014), considerando somente os servidores lotados na Cidade Universitária e Continente, foi dimensionado no processo de avaliação 2014 o total de 806 servidores, sendo que destes, 775 participaram do processo de avaliação. O relatório dispõe que os servidores sem nenhum tipo de avaliação são aqueles que não apresentaram o Plano Individual de Trabalho e/ou o Plano Gerencial de Trabalho. Estas são atividades que compõem a etapa de planejamento, logo estando sob a responsabilidade da chefia imediata. Na Tabela 21 é possível visualizar as causas de pendências registradas no processo de 2014.

Tabela 21 – Pendências da Avaliação de Desempenho 2014 – UFMA

<b>AVALIAÇÕES SEM RESULTADO</b>	<b>QUANTITATIVO</b>	<b>%</b>
Servidores sem auto avaliação	140	68,97
Servidores não avaliados pela chefia	32	15,76
Servidores sem nenhum tipo de avaliação	31	15,27
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Relatório de Avaliação de Desempenho 2014 – DIAD

No processo de 2014, registrou-se 203 pendências, correspondente a 26,19% dos participantes do processo de avaliação, ou seja, esse percentual refere-se aos servidores que não apresentaram resultado na avaliação de desempenho. A Tabela 21 evidencia a responsabilidade dos agentes envolvidos, onde os avaliados são responsáveis por 68,97% das pendências e os gestores por 31,03%. Considerando a fase de registro, momento no qual as chefias e os membros das equipes tem acesso ao questionário de avaliação observa-se que 15,76% das avaliações sem resultado são resultantes do não comprometimento dos gestores em realizar a avaliação dos membros de sua equipe. Em esclarecimentos obtidos junto a equipe da DIAD, observa-se uma realidade em que “alguns gestores designam pessoas para realizar a avaliação de sua equipe, em outras palavras, deixam de realizar a atividade relacionada ao sua função como chefe”.

## 8.6 Ações Voltadas ao Programa de Avaliação

A avaliação de desempenho conta com ações que visam conscientizar e sensibilizar os servidores da importância da avaliação individual para o desenvolvimento profissional e institucional. Em 2014, uma dessas ações configurou-se em realizar visitas técnicas onde a equipe responsável pela coordenação do Programa conversou individualmente com os gestores, tirando dúvidas sobre como proceder durante cada uma das etapas que constituem a avaliação (Tabela 22).

Tabela 22 – Tempo como Gestor x Treinamento

<b>Gestor</b>	<b>Menos de 1 ano</b>	<b>De 1 a 3 anos</b>	<b>De 3 a 5 anos</b>	<b>Mais de 5 anos</b>	<b>Total</b>
<b>Treinamento</b>					
Sim	5	11	7	15	38
Não	20	37	18	19	94
<b>Total de observações</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>132</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme dispõe a Tabela 22, dos 73 entrevistados com menos de 3 anos no cargo de chefia – o que corresponde a 55,30% da amostra –, 16 afirmam ter recebido treinamento ou orientação da PRH para realizar a avaliação de desempenho profissional de sua equipe, configurando-se em um percentual de 21,92% desse grupo sendo que os demais (78,08%) afirmam não ter recebido nenhum tipo de treinamento ou orientação.

Em 2015 foi realizado o Seminário de Avaliação do Desempenho Profissional trazendo como tema: A importância da Avaliação do Desempenho na carreira do servidor técnico-administrativo da UFMA, tendo como público alvo os servidores técnico-administrativos e os gestores da Universidade. O evento teve por objetivo conscientizar os participantes da importância da avaliação do desempenho profissional, além de apresentar e discutir os resultados da avaliação 2014. Visando o alcance dessas ações junto aos gestores dos campi da UFMA, constitui-se o seguinte cruzamento de informações presentes na Tabela 23.

Tabela 23 – Treinamento x Campus de Lotação

Treinamento \ Campus	Sim	Não	Total
Bacabal	1	2	3
Balsas	0	2	2
Chapadinha	1	6	7
Codó	0	5	5
Grajaú	0	1	1
Imperatriz	2	6	8
Pinheiro	0	7	7
São Bernardo	0	3	3
São Luís	34	62	96
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>94</b>	<b>132</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Valendo-se de uma análise proporcional com base nas observações de todos os campi da UFMA, constata-se que os entrevistados do campus de Codó não foram atingidos por nenhuma das ações já mencionadas, sendo que dos cinco participantes todos responderam não ter recebido nenhum treinamento ou orientação da PRH sobre como avaliar sua equipe. Na mesma situação encontram-se os campi de Balsas, Grajaú, Pinheiro e São Bernardo. Conclui-se que tais ações devam ser interiorizadas a fim de alcançar os campi do continente. Dentre estes somente os campi de Bacabal, Chapadinha e Imperatriz apresentaram melhores resultados.

O entendimento dos gestores a respeito dos benefícios gerados pela avaliação de desempenho vai desde propiciar reflexão e conhecimento sobre o trabalho da equipe como um todo, até a identificação da necessidade de treinamento, contribuindo para melhorar os pontos negativos dos membros da equipe (Quadro 6). Diante dos apontamentos realizados nos questionários, observa-se ainda gestores que consideram o programa desconectado com a realidade da universidade, relatando que da forma que é realizado atualmente não concebe benefícios reais ao desenvolvimento das equipes e da instituição. Sobre os benefícios da avaliação, conforme exposto por entrevistados:

Isso varia de acordo com a personalidade de cada elemento da equipe. Há quem acha que a avaliação é apenas um processo que deve existir para obedecer às normas e há quem acredite que serve para o diagnóstico de como ele está e de como ele deveria estar.

Quadro 6 – Benefícios Gerados pelo Programa de Avaliação de Desempenho

<b>Benefícios apontados pelos gestores</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propicia uma reflexão e conhecimento sobre o trabalho da equipe como um todo;</li> <li>2. Os benefícios estão em conhecer o nível de cada pessoa diante de novos desafios, além de melhorar a comunicação e as relações entre os próprios funcionários;</li> <li>3. Direciona as metas a serem seguidas;</li> <li>4. Contribuiu para melhorar os pontos negativos;</li> <li>5. Melhor conhecimento sobre as atribuições de todos para o andamento das atribuições do setor;</li> <li>6. Da forma que é realizada atualmente, não concebe nenhum benefício;</li> <li>7. Pouquíssimos benefícios, uma vez que nem todo servidor é sincero com as respostas, sem falar que as questões são genéricas e na prática são encaradas como apêndice no cotidiano dos servidores, uma vez que não há um incentivo institucional para exercê-la sempre, tipo ser ético, conhecer a instituição, etc;</li> <li>8. Uma visão mais ampla das necessidades do serviço e da função de cada um;</li> <li>9. Identificação de erros para que possam ser corrigidos;</li> <li>10. Ajuda na auto avaliação do funcionário;</li> <li>11. Pode vir a contribuir para superar lacunas e/ou fragilidades.</li> </ol>

Fonte: Dados da pesquisa

Após a finalização do processo, tem-se em mãos os resultados da avaliação de desempenho. Com base em relatórios, as chefias possuem parâmetros de desempenho de cada membro de sua equipe, podendo proporcionar o feedback necessário aos mesmos. A partir dos relatos dos gestores, constatou-se que o feedback pode ocorrer por meio de reuniões realizadas com a equipe, englobando ainda conversas individuais, procurando discutir sobre o resultado do desempenho de cada servidor (Quadro 7).

Quadro 7 – Feedback Gerado aos Servidores

<b>Feedback</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O próprio sistema gera um relatório;</li> <li>2. Não recebem;</li> <li>3. O feedback é individualizado;</li> <li>4. O feedback é realizado discutindo-se com a equipe os pontos que precisam ser melhorados no desenvolvimento das atividades e nas rotinas de trabalho;</li> <li>5. Há uma dificuldade na relação entre os funcionários e a instituição;</li> </ol>

Fonte: Dados da pesquisa

Ficou configurado que alguns servidores discordam de suas avaliações e que, geralmente, estes são os que descumprem suas funções. Tal situação pode provocar conflito que deve ser solucionado de modo a evitar prejuízo à relação interpessoal da equipe. Sendo questionados sobre como ocorre a relação com a

equipe após a realização da avaliação de desempenho, os gestores se manifestaram conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Relação com a Equipe após a Realização da Avaliação

<b>Relação com a equipe</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Já participei de avaliação onde o avaliado passou a me ver como inimigo apenas porque os componentes da equipe de avaliação não a consideraram excelente. Posso afirmar que a relação não se altera na maioria das vezes. Afirmando ainda que a tendência é manter a relação como está, afirmo também que essa relação pode piorar em alguns casos pontuais, mas nunca melhorará;</li> <li>2. Normal, sem alteração, a única mudança é no aprendizado que a cada avaliação se renova;</li> <li>3. Inalterado;</li> <li>4. Mais transparência;</li> <li>5. Estabelece-se uma relação de respeito mútuo, de cooperação e de colaboração, porque a equipe demonstra comportamento profissional, equilibrado e consciente de seus direitos e deveres.</li> </ol>

Fonte: Dados da pesquisa

Sugestões para melhoria do Programa foram dadas, como a utilização dos dados da avaliação para mudanças reais no ambiente de trabalho minimizando o impacto negativo deste sobre o desempenho do avaliado. Outra importante sugestão foi a de que cada ponto questionado na pesquisa fosse tratado em cursos obrigatórios e até campanhas, para assim estimular os servidores (chefes e suas equipes de trabalho) a efetivarem realmente as ações listadas. Demais sugestões são expostas no Quadro 9.

Quadro 9 – Sugestões de melhorias ao Programa apontadas pelos Gestores.

(Continua)

<b>Sugestões dos gestores</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas mais sistemática aos Departamentos;</li> <li>2. Alguns critérios não são claros (a escrita deixa a desejar) e não corresponde à realidade da Instituição. Na avaliação de estágio probatório, por exemplo, tais critérios são melhores definidos como assiduidade, responsabilidade, iniciativa;</li> <li>3. Sugiro mais investimento em capacitação e treinamento para os funcionários. Treinamentos mais diversificados, buscando atender as mais diversas áreas de atuação profissional dentro da instituição;</li> <li>4. Utilizar os dados da avaliação para realizar mudanças reais no ambiente de trabalho, por exemplo, se o servidor afirmar que o ambiente físico influenciou negativamente em seu desempenho, o RH deveria auxiliar o gestor na busca por essa melhoria; O desempenho dos setores precisa ser exposto, até como forma de parabenizar as equipes que estiverem sendo bem avaliadas; Definir as metas e padrões gerais de desempenho da universidade para que os setores possam desdobrar essas metas e criar as suas; Viabilizar os treinamentos que são solicitados pelos servidores nas avaliações;</li> </ol>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 9 – Sugestões de melhorias ao Programa apontadas pelos Gestores.

(Conclusão)

<b>Sugestões dos gestores</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>5. Avaliação mais abrangente com participação de usuários e dos pares</li><li>6. Nos campi é preciso a presença do setor para tratar de questões relativas com equipe;</li><li>7. Recomendo que haja o convite por parte da PRH para apresentar as orientações necessárias para que possa ser realizada uma avaliação de desempenho com a equipe e a partir disso poderão ser apresentados os benefícios relacionados a avaliação;</li><li>8. Criar mecanismos institucionais que motive os gestores a se comprometerem mais com o programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFMA, dando mais atenção ao Plano Individual de Trabalho dos servidores, no sentido de reconhecer a importância desse programa para o desenvolvimento estratégico e alcance de objetivos institucionais;</li><li>9. A avaliação em todas as suas etapas deve ser absolutamente transparente, embora deva se preservar as identidades dos sujeitos avaliados. O resultado deve ser divulgado e mitigado para fins de melhor funcionamento das relações de trabalho e para que as atividades sejam otimizadas;</li><li>10. Sugiro sensibilização dos gestores e oficinas de capacitação;</li><li>11. Sugiro permanecer com a metodologia utilizada atualmente, acrescentando apenas o feedback ao servidor do processo avaliativo, para que possa buscar melhorias no desempenho de suas funções, e, venha se sentir valorizado pela instituição, e, esta seja sempre presente na vida dos servidores, principalmente àqueles que necessitam muito de seu apoio em todos os sentidos;</li><li>12. Acho necessário trabalhar melhor a divulgação, formar equipes para visitar os centros acadêmicos e um programa de treinamento mais específico para os gestores.</li></ol>

Fonte: Dados da pesquisa.



## 9 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho profissional apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão de pessoas na medida em que disponibiliza informações necessárias ao planejamento e elaboração de políticas voltadas ao desenvolvimento das mesmas. Na Instituição de Ensino Superior em estudo esta é requisito para progressão por mérito profissional, como definido pela Lei nº 11.091/05 e regulamentada pela Res. nº 138 – CONSAD, além de servir como condição a outros programas. O objetivo deste trabalho foi analisar a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos servidores técnico-administrativos, atualmente utilizado no órgão.

O questionamento central do trabalho pôde ser respondido através do alcance dos objetivos específicos, sendo obtidos por meio do posicionamento dos gestores, diante das interrogações levantadas que abordaram o grau de conhecimento destes em relação aos instrumentos norteadores do programa de avaliação desenvolvido na UFMA, bem como seu grau de concordância sobre seus objetivos, além do grau de atenção dada pelos gestores no desenvolvimento de cada etapa que constitui o processo.

Sobre o instrumento de pesquisa, vale ressaltar que este contribuiu satisfatoriamente no alcance da amostra necessária a inferência dos dados, conforme definido na metodologia do trabalho. O questionário agrupou perguntas referentes a cada um dos objetivos definidos na pesquisa, proporcionando a visualização do conhecimento dos gestores em relação aos instrumentos que regulamentam e orientam o programa de avaliação, além de sua percepção sobre o mesmo.

A Lei nº 11.091/05 e a Resolução nº 138/13 – CONSAD são os instrumentos que definem conceitos e dão diretrizes para o andamento do processo de avaliação no âmbito da Universidade. Com os resultados da pesquisa constata-se que a maioria dos gestores da UFMA – média de 40,53% – possui conhecimento satisfatório a respeito destes. Além do exposto, grande parte dos gestores – média de 77,94% – inclinou-se a concordar com os objetivos definidos pela Resolução, que tendem ao objetivo maior de contribuir para o desenvolvimento institucional bem como subsidiar a definição de diretrizes para a política de gestão de pessoas com vista ao alcance de resultados compatíveis com a missão da UFMA. Porém, fica

evidente que uma parcela dos gestores discorda parcialmente ou totalmente dos objetivos definidos, tornando-se descomprometido com a avaliação. Isso acarreta um cenário desfavorável ao programa, já que alguns gestores deixam de avaliar suas equipes por não exercer tal atribuição vinculada a função de gestor, chegando a designar terceiros a cumpri-la.

Os gestores entrevistados, em sua maioria, reconhecem os benefícios gerados pelo programa de avaliação, destacando que este proporciona a identificação de pontos a serem melhorados em sua equipe, o que acaba sendo abordado em reuniões particulares, entre outras formas de feedback, que afirmam ser gerados. Por meio dos questionários, observou-se que a relação dos gestores com a sua equipe ocorre de forma tranquila, ainda que em alguns casos ocorram discordância dos avaliados em relação aos resultados obtidos. Este cenário deve ser trabalhado com cuidado de modo a evitar que conflitos graves sejam gerados, e ainda de modo a evitar a desarmonia da equipe.

Conforme o ponto de vista dos entrevistados, muito ainda pode ser feito em benefício do programa como: realização de visitas sistemáticas aos setores; treinamentos específicos voltados aos gestores, etc. Os gestores apontam ainda a necessidade de se utilizar os dados e informações gerados pela avaliação para a realização de mudanças reais no ambiente de trabalho. Cita-se como exemplo as sugestões dadas pelos servidores, durante o processo, a respeito de melhorias no ambiente físico, apontado como influenciador no desempenho.

Diante do exposto, visualiza-se que maior parte dos gestores percebe a validade do Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dentro da Instituição sendo este, além de uma exigência legal prevista pelo PCCTAE, uma ferramenta de gestão de pessoas que contribui para identificar pontos fortes e aqueles a serem melhorados na equipe, gerando benefícios para seus membros e para a instituição. Em cenário diferente, nota-se a existência de gestores descomprometidos com o programa, vendo-o apenas como uma mera formalização para progressão por mérito, sem expressar na realidade seus objetivos.

Acredita-se que ao fim deste trabalho os objetivos propostos inicialmente tenham sido atingidos. No entanto, não se pode aqui esgotar o assunto, sendo este estudo um prólogo para estudos posteriores mais abrangentes, considerando o grande número de agentes enredados no processo. Este é um tema que merece a

atenção dos gestores e demais envolvidos, pois, se bem implementado, pode proporcionar desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

Estudos que abordem o impacto da cultura organizacional sobre o programa de avaliação de desempenho profissional, além de pesquisas que viabilizem nova metodologia de avaliação, bem como levantamentos sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFMA, devem ser considerados para o aprofundamento do assunto e conseqüente evolução de metodologia voltada para o desenvolvimento da avaliação de desempenho profissional.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Mario Wilson Oliveira de. **Métodos de Avaliação de Desempenho:** um estudo em micro e pequenas empresas varejistas de roupas femininas na região central da cidade de Goiânia. Revista Especialize On-line IPOG, Goiânia, v 1, n. 5, p., julho. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/revista-ipog/artigos/edicao-n-5-2013>>. Acesso em: 05/08/2015.
- ALCÂNTARA, Misiara de. **Os Múltiplos Papéis de RH:** analisando a performance da área de gestão de pessoas em uma empresa do agronegócio. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/109021>>. Acesso em: 16/07/2015.
- ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <[http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_cooperativismo/terceira\\_etapa/arte\\_gestao\\_pessoas.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf)>. Acesso em: 27/11/2015.
- AZEVEDO, Rogério Cabral, et. al. **Avaliação de Desempenho do processo de orçamento:** estudo de caso em uma obra de construção civil. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 85-104, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ac/v11n1/a07v11n1.pdf>>. Acesso em: 04/08/2015.
- BAISCH, Lindiane da Veiga, et. al. **Gestão estratégica e as competências gerenciais no departamento de marketing:** estudo de uma indústria de bebidas. Revista de Administração da UFSM, v. 5, edição especial, p. 729-748, dez. 2012. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/7689/pdf>>. Acesso em: 26/11/2015.
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia:** a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira:** o que é desempenho no Brasil. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996. Disponível em: <[http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,Livia47\(3\).pdf](http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,Livia47(3).pdf)>. Acesso em: 04/08/2015.
- BIANCO, Monica de Fátima; MARQUES, Solange Viana Dall Orto. **Avaliação de desempenho por competências em Instituição Pública Federal.** In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília.
- 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.

**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.

**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.

BRÍGIDO, Ana Lúcia Santos; GALINSKI, Márcia Célia. **Retenção de talentos: a valorização e o reconhecimento das pessoas nas organizações.** In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS INTEGRADAS DA UNAERP CAMPUS GUARUJÁ. 9., 2012, Ribeirão Preto. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/index.php/documentos/1289-retencao-de-talentos-a-valorizacao-e-o-reconhecimento-das-pessoas-nas-organizacoes/file>>. Acesso em: 09/07/2015.

BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi; JÚNIOR, Valdir Machado Valadão; CASTRO, Juliana Fernandes de. **O significado da avaliação de desempenho para os gestores da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).** In: SEMEAD: SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES, 13., 2010. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/270.pdf>>. Acesso em: 03/08/2015.

CASARTELLI, Alam de Oliveira, et. al. **Inteligência estratégica em instituições de ensino superior.** Perspectivas em ciência da informação, v. 15, n. 2, p. 183-197, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n2/a12v15n2.pdf>>. Acesso em: 26/11/2015.

CHAVES, Neuza Maria Dias; CANÇADO, Vera L. **Meritocracia: a influência de traços da cultura brasileira na avaliação de desempenho e na atribuição do mérito.** In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, Gisela. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas.** RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, v. 9, n. 6. p. 77-101, SET./OUT. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a05v9n6.pdf>>. Acesso em: 25/07/2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1 ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ENAP. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Organizado por Marizaura Reis de Sousa Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília, 2010. 346 p. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 03/11/2015.

ESTÊVÃO, Carlos. **Gestão estratégica nas escolas.** ed. 1. Lisboa: IIE. 1998. Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestao\\_estrategica.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestao_estrategica.pdf)>. Acessos em: 11/08/2015.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina. **A influência do nível educacional na percepção da Teoria das Necessidades de Maslow no ambiente de trabalho.** Revista UNIABEU, v. 6, n. 13, p. 57-72, mai./ago. 2013. Disponível em: <[http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/805/pdf\\_4](http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/805/pdf_4)>. Acesso em: 01/11/2015.

GIANSANTE, Cláudia Cintia Bortoletto. **Práticas e valores como elementos da cultura organizacional:** um estudo do setor de alimentação. Revista de Tecnologia Aplicada (RTA), v. 2, n. 3, p. 16 – 30, set/dez 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36685/praticas-e-valores-como-elementos-da-cultura-organizacional--um-estudo-do-setor-de-alimentacao>>. Acesso em: 31/07/2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt, et. al. **Gestão do fator humano:** uma visão baseada nos stakeholders. Org. Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOETTERT, Jones Dari. **Introdução à história do movimento sindical.** 3ª ed. 1ª reimp. Brasília, DF: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, 2014.

HEERDT, Mauri Luiz. **Metodologia científica e da pesquisa:** livro didático. 5 ed. rev. e atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2007. Disponível em: <[http://busca.unisul.br/pdf/88818\\_Mauri.pdf](http://busca.unisul.br/pdf/88818_Mauri.pdf)>. Acesso em: 28/07/2015.

JACOBOSKI, Karina Vitória; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. **Estudo da Avaliação de Desempenho Humano de uma Empresa de Segurança e Vigilância.** In: SEGET: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=61>>. Acesso em: 05/08/2015.

JUNIOR, Sérgio Silva Braga. et al. **Possibilidades entre Motivação e Produtividade:** um estudo de caso no Alto Tietê. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, set/dez 2013. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/viewFile/1940/1774>>. Acesso em: 25/07/2015.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Pensamento estratégico nas organizações:** a construção de um referencial metodológico. 2015. 448 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132990?show=full>>. Acesso em: 01/08/2015.

LEITE, Isabel C. C. Notas de aula estatística: teoria da amostragem. Disponível em: <[http://www.ifba.edu.br/dca/corpo\\_docente/mat/ICCL/Teoria%20da%20Amostragem%20-%20Distribui%C3%A7%C3%A3o%20Amostragem](http://www.ifba.edu.br/dca/corpo_docente/mat/ICCL/Teoria%20da%20Amostragem%20-%20Distribui%C3%A7%C3%A3o%20Amostragem)>. Acesso em: 30/07/2015.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência:** a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública:** perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. RAE-eletrônica, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>>. Acesso em: 03/07/2015.

LUCHESA, Cláudio J. **Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em administração.** Curitiba: Edição do autor, 2011. Disponível em: <[http://www.unicuritiba.edu.br/sites/default/files/publicacoes/arquivos/calculo\\_do\\_tamanho\\_da\\_amostra\\_-\\_texto\\_final\\_para\\_impresapso1.pdf](http://www.unicuritiba.edu.br/sites/default/files/publicacoes/arquivos/calculo_do_tamanho_da_amostra_-_texto_final_para_impresapso1.pdf)>. Acesso em: 30/07/2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** Ed. Compacta. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira et. al. **Avaliação de Desempenho:** um modelo adaptado para organizações do terceiro setor. In: SEGET: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2006.php?pag=12>>. Acesso em: 05/08/2015.

MOURÃO, Luciana. **Oportunidades de qualificação profissional no Brasil:** reflexões a partir de um panorama quantitativo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n1/a09v13n1.pdf>>. Acesso em: 19/08/2015.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público.** 2011. Disponível: <[http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F54343%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F0%2FGestao\\_de\\_Pessoas\\_no\\_Setor\\_Publico.pdf](http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F54343%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FGestao_de_Pessoas_no_Setor_Publico.pdf)>. Acesso em: 17/07/2015.

OLIVEIRA, Jussara Maria Silva Rodrigues; GRZYBOVSKI, Denise; SETTE, Ricardo de Souza. **Origens e fundamentos do conceito de estratégia:** de Chandler à Porter. Conexão Científica (Online), v. 5, n. 1, 2010. p. 35-48, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uniformg.edu.br:21011/periodicos/index.php/testeconexaociencia/article/view/57>>. Acesso em: 11/08/2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 28/07/2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.



SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>. Acesso em: 28/07/2015.

SANTOS, Livia Gonçalves. **Motivação e satisfação no ambiente de trabalho**: estudo com carteiros de unidades operacionais dos correios da Bahia. 2011. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS, Universidade Salvador, Salvador. Disponível em: <[http://tede.unifacs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=650](http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=650)>. Acesso em: 24/07/2015.

SILVA, Kelly Fernanda da; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida; DANDARO, Fernando. **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. Revista eletrônica “diálogos acadêmicos”, v. 4, n. 1, p. 23-45, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>>. Acesso em: 24/11/2015.

TAVARES, Denise de Lourdes de Andrade. **A política de gestão de pessoas da UFPA**: em sintonia com o gerencialismo. 2010. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/12153>>. Acesso em: 16/07/2015.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UAB/UFRGS. Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 28/07/2015.

UFMA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: 2012/2016. São Luís, 2013.

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.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAMBONINI, Glauco; FREITAS, Maria Luisa. **Processos de Gestão de Pessoal**. 2010. Disponível em: <<https://glaucozambonini.files.wordpress.com/2011/03/apostila-de-pgp.pdf>>. Acesso em: 24/07/2015.

## APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA



# UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.

Centro de Ciências Sociais – CCSO

Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA

Curso de Administração - CAdm

### AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

**MARIA ELISA CANTANHEDE LAGO BRAGA BORGES**, CPF 151.602.703-53, ocupante do cargo de **PRÓ-REITORA DE RECURSOS HUMANOS** 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 **VILMONES RODRIGUES LIMA**, matrícula nº 2009027072, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão, tendo como título preliminar **“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA”**.

São Luís – MA, 22 de setembro de 2015.

**MARIA ELISA CANTANHEDE LAGO BRAGA BORGES**  
**PRÓ-REITORA DE RECURSOS HUMANOS**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO

Caro Gestor! A presente pesquisa é desenvolvida com o objetivo de analisar a percepção dos Gestores da UFMA em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional realizado na instituição, portanto peço a sua colaboração em responder o questionário a seguir. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins institucionais e de pesquisa, sendo que suas respostas são confidenciais e não serão identificadas com seu nome ou qualquer outro identificador em nenhum tipo de publicação.

Vilmones Rodrigues Lima  
Pesquisador e Graduando em ADM-UFMA  
Divisão de Avaliação de Desempenho – DIAD/DEGEP/PRH

### I – PERFIL DOS GESTORES

**1. Gênero**

Masculino  Feminino

**2. Idade:**

Até 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  Acima de 50 anos

**3. Classificação do Gestor:**

Técnico-administrativo  Docente

**4. Definir unidade e Campi de lotação:**

---

**5. Tempo de atividade na UFMA:**

menos de 1 ano  de 1 a 3 anos  de 3 a 5 anos  mais de 5 anos

**6. Tempo que exerce atividade como gestor, na UFMA?**

menos de 1 ano  de 1 a 3 anos  de 3 a 5 anos  mais de 5 anos

**7. Grau de escolaridade:**

Ensino Médio  
 Ensino Superior

**8. Curso de formação (no caso da resposta anterior ter sido ensino superior):**

---

**9. No caso de Especialização, Mestrado e Doutorado, descreva o nome do curso e à área a qual está ligado (a).**

Especialização: \_\_\_\_\_

Mestrado: \_\_\_\_\_

Doutorado: \_\_\_\_\_

## II – PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

**10. Em relação aos instrumentos norteadores do Programa de Avaliação de Desempenho Profissional da UFMA, responda seu nível de conhecimento:**

	Nenhum	Razoável	Bom	Excelente
Sobre a Lei nº 11.091/05 que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, seu nível de conhecimento é:				
Sobre a Resolução nº 138/12 – CONSAD que disciplina, no âmbito da UFMA, a avaliação do desempenho profissional, seu nível de conhecimento é:				

**11. Relativo aos objetivos do Programa de Avaliação do Desempenho Profissional da UFMA escolha a alternativa que melhor se enquadra com seu nível de concordância para cada uma das afirmações apresentadas:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Contribui para o desenvolvimento institucional bem como dá subsídio à definição de diretrizes para a política de gestão de pessoas com vistas ao alcance de resultados compatíveis com a missão da UFMA.					
2. Fornece indicadores capazes de subsidiar o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento das pessoas e da Instituição.					
3. Favorece a melhoria dos serviços prestados a comunidade.					
4. Subsidiar a elaboração do programa anual de capacitação bem como o dimensionamento das necessidades de pessoal e a política de saúde ocupacional.					
5. Proporciona condições favoráveis para o aperfeiçoamento dos processos e das condições de trabalho do planejamento participativo e da motivação para o trabalho em equipe.					
6. Contribui para identificar competências e potencial de trabalho do servidor a partir da definição das metas e objetivo da Instituição.					
7. Contribui para identificar e avaliar o desempenho individual e coletivo do servidor, considerando as condições de trabalho.					
8. Contribui para conceder incentivo salarial ao bom desempenho.					

**12. Em uma escala de 1 a 5 (onde 1 = mínimo e 5 = máximo), qual seu grau de atenção dada a cada etapa que compõe o Programa de Avaliação do Desempenho Profissional da UFMA?**

	1	2	3	4	5
1. Planejamento: etapa na qual o gestor estabelece o plano de trabalho e os padrões de desempenho esperados.					
2. Acompanhamento: etapa na qual o gestor realiza o acompanhamento gerencial do desempenho.					
3. Registro: momento no qual é realizada a análise do desempenho apresentado no período e registro em formulários próprios.					
4. Validação: discussão dos registros e revisão do plano de trabalho.					

**13. Enquanto gestor recebeu algum treinamento ou orientação da PRH para realizar a avaliação de desempenho profissional de sua equipe?**

**14. Que benefício o processo de avaliação de desempenho traz para a gestão de sua equipe?**

**15. Como ocorre sua relação com a equipe após a realização da avaliação de desempenho?**

**16. Depois de realizada a avaliação de desempenho, os funcionários recebem um feedback sobre sua situação na instituição? Se sim de que forma?**

**17. Com o intuito de contribuir para melhoria do programa, deixe sua sugestão:**