

Área Temática: Gestão de Pessoas

O (In) Significado da Avaliação de Desempenho para os Gerentes da Universidade Federal de Uberlândia (Ufu).

AUTORES

TAIZA RITA BERTOLDI BUZATTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

taizarita@reito.ufu.br

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

Universidade Federal de Uberlândia

valdirjr@ufu.br

JULIANA FERNANDES DE CASTRO

Faculdade Politécnica de Uberlândia

julianaeadufu@gmail.com

RESUMO

No mundo das organizações, o desempenho no trabalho vem sendo objeto de análise há várias décadas, assumindo o papel de destaque na hora em que o gestor tenha que decidir. O interesse acerca desta discussão está em verificar se a avaliação de desempenho no setor público funciona como uma ferramenta de gestão que auxilia na obtenção dos resultados desejados ou, se ela é, simplesmente, um processo formal imposto pelo Estado, utilizado somente para a concessão do mérito, excluindo qualquer mensuração efetiva do desempenho. Assim, buscou-se por meio desta pesquisa, analisar o seguinte problema: Qual é o significado da Avaliação de desempenho para os gerentes da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)? Deste modo, para conhecer quais são os diversos significados que a avaliação assume nos grupos de trabalho foi necessário explorar e entender aspectos da cultura organizacional nas organizações públicas. Nesta pesquisa, analisou-se aspectos da cultura organizacional com base nas três perspectivas apresentadas por Martin (2002): integração, diferenciação e fragmentação. Verificou-se com o resultado da pesquisa que a maioria dos gerentes compartilham a mesma idéia, ou seja, desconhecem o real significado da avaliação de desempenho, simplesmente, fazem-na para atender a uma norma estabelecida. Ao final do trabalho foi apresentado uma proposta de melhoria.

Palavras chave: avaliação de desempenho, gestão de pessoas, cultura organizacional.

ABSTRACT

For some decades, in the world of organizations, the performance in job was the object of analyses, assuming an important role in the managers decisions. The interest concerning in this subject is to verify if the evaluation performance in the public sector is a tool of management, that helps to reach results or, if it is, simply, a formal process imposed by the Government, used just to obtain merit, excluding any effective measure of the performance. Thus, the object of this research is to analyze the problem: Which is the meaning of the Evaluation performance for the

managers of Universidade Federal de Uberlândia (UFU)? In this way, to know the meanings that the evaluation assumes in the work groups, it was necessary to explore and to understand aspects of the organizational culture in public institutions. In this research, the organizational culture was based on the three perspectives of Martin (2002): integration, differentiation and fragmentation. The result was that many managers share the same idea, that they don't know the real meaning of evaluation performance, they just do it to assist an established rule. At the end of the work, was presented a propose of improvement.

Key words: evaluation of performance, people management, organizational culture.

INTRODUÇÃO

No mundo das organizações, o desempenho no trabalho vem sendo objeto de análise há várias décadas. Atualmente, em virtude da dinâmica organizacional, da necessidade de mudar, da imprevisibilidade dos acontecimentos e, como consequência, dos processos de reestruturação, ele toma novos contornos e assume papel de destaque na hora em que o gestor tenha que decidir.

De acordo com essa orientação, é possível pensar que a avaliação do desempenho seja uma ferramenta organizacional que vá orientar em diversos momentos, como, por exemplo, nos redesenhos de cargos, no planejamento da capacitação e em períodos de admissão e demissão. No último caso, ela se torna também um mecanismo de controle da qualidade das atividades de um determinado cargo.

No entanto, o ingresso em cargos efetivos da Administração Pública no Brasil depende de aprovação em concurso público e, após o período do estágio probatório (experiência), o servidor se torna estável, só perdendo o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa. Nesse prisma, é possível pensar que os servidores públicos, passado o estágio probatório, não apresentem desempenho satisfatório, o que prejudica a qualidade dos serviços prestados.

Assim, para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização e, conseqüentemente, aprimorar os serviços prestados pelos órgãos públicos, a avaliação de desempenho foi atrelada ao Estado, por meio de mecanismos jurídicos, de leis, decretos e resoluções. Ela é vista como um importante instrumento de gestão de pessoas, pois por meio dela pode-se, não somente conhecer como está o desempenho do trabalhador, mas também e, principalmente, planejar uma seqüência de ações destinadas a melhorar o desempenho individual, grupal e organizacional. A importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de esta conduzir com eficiência e eficácia uma gestão orientada para estratégias e resultados.

Para Pontes (2005), a avaliação de desempenho visa, além de implementar os objetivos a serem alcançados pelos indivíduos, acompanhar os processos de trabalho e oferecer um feedback constante em relação ao desempenho dos funcionários. A preocupação é sempre em relação ao desempenho em face dos resultados desejados pela empresa.

Por isso, o interesse acerca desta discussão está em verificar se a avaliação de desempenho no setor público funciona como uma ferramenta de gestão que auxilia na obtenção dos resultados desejados ou, se ela é, simplesmente, um processo formal imposto pelo Estado, utilizado somente para a concessão do mérito, excluindo qualquer mensuração efetiva do desempenho.

Entretanto, para entender a sua real importância para o setor público, deve-se primeiramente conhecer quais são os diversos significados que a avaliação assume nos grupos de trabalho. E, para analisar os significados, é necessário explorar e entender aspectos da cultura organizacional nas organizações públicas.

Segundo Pires (2006), a cultura é fator essencial para se compreender as ações humanas; ou seja, ela funciona como um padrão que objetiva identificar grupos, maneiras de pensar, de sentir e agir. Ela pode ser caracterizada como um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, partilhados por pessoas dentro das instituições.

Nesta pesquisa, pretende-se analisar aspectos da cultura organizacional com base no levantamento da literatura feita por Martin (2002) sobre o referente tema. Nesse levantamento, a autora agrupa os estudos de vários pesquisadores sob três perspectivas: integração, diferenciação

e fragmentação. É com base nessa tríade que vamos classificar os significados da avaliação de desempenho adotada pela UFU.

Para essa autora, a perspectiva da integração aborda as manifestações culturais que são compartilhadas pelos membros de uma organização, de forma clara, consistente e consensual. A perspectiva da diferenciação destaca as “subculturas” existentes dentro das organizações. Somente nessas “subculturas” pode-se encontrar consenso. Por último, tem-se a perspectiva da fragmentação que enfatiza a ambigüidade das manifestações culturais nas organizações. O consenso, a clareza e a consistência são temporários.

Dessa maneira, procurou-se, por meio desta pesquisa, analisar o seguinte problema: Qual é o significado da Avaliação de desempenho para os gerentes da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)?

O objetivo geral deste estudo consiste em verificar qual é a visão dos gerentes em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado pela UFU.

São objetivos específicos:

- Identificar quais interpretações são compartilhadas, diferentes e fragmentadas entre os gerentes;
- Verificar qual é a legitimidade do processo de avaliação de desempenho adotado pela UFU.

Por meio desta pesquisa, pretende-se mostrar a validade da implantação de um processo de avaliação de desempenho para o desenvolvimento das pessoas e da organização, e sua importância como ferramenta de gestão. Não se tem a intenção de encontrar um modelo ideal de avaliação de desempenho, mas evidenciar que, se a mesma estiver bem planejada e assumir papel significativo para a cultura organizacional, principalmente, entre as lideranças e gestores de equipe da UFU, as dificuldades encontradas podem ser minimizadas e os resultados desse processo surpreendentes, mesmo no serviço público.

O CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Identificar o contexto organizacional em que a avaliação de desempenho está implantada é essencial para o entendimento e desenvolvimento de um efetivo processo. Sendo assim, é de fundamental importância entender a cultura em que a organização está inserida, uma vez que, ao conhecer os significados compartilhados pelos indivíduos da instituição, torna-se mais fácil entender os fatores afetivos, motivacionais e políticos que influenciam nesse processo.

A autora Sá *et al* (2006) define a cultura de uma empresa como uma diversidade de valores, crenças e pressupostos de um grupo que, compartilhados, compõe a identificação da empresa. Nessa mesma linha de pensamento, Pires (2006) entende a cultura como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que institui a vida em comum nos grupos sociais. Para Geertz (1989), a cultura de um povo mostra a sua normalidade, mas sem reduzir a sua particularidade.

Para Lucena (1992), a cultura interfere nos resultados esperados, uma vez que os comportamentos e as atitudes dos funcionários são determinados pelo modo como esses percebem a empresa.

Parece inegável uma associação entre cultura e avaliação de desempenho, tanto para os autores que analisam a cultura como construção social, quanto para aqueles que a pensam como uma variável a ser manipulada. Assim, para se ter um processo de avaliação de desempenho

efetivo, é preciso considerar quais as características da cultura da organização para, então, criar ou remodelar este processo; ou, ainda, trabalhar para uma mudança cultural, preparando-a para ser capaz de sustentar e alimentar um modelo de avaliação de desempenho.

A INTERPRETAÇÃO DAS CULTURAS

Em relação às mudanças na cultura, Freitas (1991) aponta autores que acreditam na existência de apenas uma cultura determinada pela cúpula da organização. Em contrapartida, também existem outros autores que acreditam nas múltiplas culturas, pois reconhecem as diferenças existentes entre os diversos grupos, bem como entre os indivíduos, apesar de certos valores básicos serem endossados por todos da organização, ou seja, para essa autora essa questão não está solucionada na literatura porque tanto defendem a possibilidade de mudança cultural quanto a condenam.

Na perspectiva de que existem múltiplas culturas em uma organização, Martin (2002) fez um levantamento da literatura publicada sobre cultura organizacional e agrupa os estudos destes pesquisadores em três perspectivas: perspectiva da integração, perspectiva da diferenciação e a perspectiva da fragmentação.

Para Martin (2002), a integração são as manifestações culturais que apresentam interpretações mutuamente consistentes. O consenso está presente em toda a organização e a ambigüidade é excluída. Embora o consenso seja uma característica da integração, não é necessário que ele seja unânime durante toda a vida da organização. A integração é um oásis da harmonia e da homogeneidade.

Em relação à diferenciação, o consenso só existe dentro das “subculturas”; a ambigüidade não aparece dentro delas. As subculturas são como ilhas de consenso em um mar de ambigüidades. É por isso que muitas organizações são vistas como multiculturais. Alguns autores colocam a cultura na diferenciação como sendo a integração em um nível mais baixo de análise das subculturas.

Quanto à fragmentação, esta destaca a ambigüidade melhor que a claridade no núcleo da cultura. Assim, o consenso é específico a determinado tema. Pode-se destacar na fragmentação a existência de paradoxos e contradições. A ambigüidade, por exemplo, nos estudos da fragmentação, é vista como uma parte normal. Existe uma multiplicidade de interpretações diferentes que não coincidem com o consenso coletivo característico da integração e também não criam o consenso subcultural que é o foco da perspectiva da diferenciação. Em se tratando de fragmentação, a ambigüidade inclui os significados múltiplos, contraditórios, os paradoxos, as ironias e tensões.

Segundo Martin (2002), as três perspectivas teóricas apresentadas são complementares para análise e interpretação da cultura, pois permitem apreender as manifestações culturais em diversos significados.

Além das três perspectivas propostas por Martin (2002), para analisar e interpretar a cultura deve-se, ainda, considerar as influências internas que impactam nesta cultura organizacional. Freitas (1991) aponta, como influenciadores da cultura, os fundadores da organização, o planejamento estratégico e a administração de recursos humanos.

Para a autora, um dos raros consensos encontrados nas diversas obras que discutem a formação da Cultura Organizacional refere-se ao papel do fundador.

De acordo com Freitas (1991), os fundadores são vistos não apenas como criadores de aspectos racionais e tangíveis da organização, mas também como sendo criadores de símbolos,

ideologias, linguagens, crenças, rituais e mitos que são aspectos componentes da cultura e expressos na vida da organização. Os fundadores possuem grande parte da responsabilidade sobre a formação cultural.

Assim como os fundadores da organização, o planejamento estratégico também é um importante influenciador da cultura organizacional. O planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização. A cultura da organização deve ser definida claramente de acordo com o seu planejamento estratégico.

Por último, tem-se como influenciador da cultura o papel da administração de recursos humanos. Para Freitas (1991), o departamento de recursos humanos é tido como verdadeiro guardião da cultura, uma vez que exerce funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais.

Observa-se que, de acordo com Freitas (1991), a área de recursos humanos exerce importância crucial na arte de manejar os valores da cúpula, de forma que o bom desempenho de suas funções é condição essencial para vitalidade da cultura dominante.

Nessa perspectiva, faz-se necessário identificar e compreender a cultura predominante na organização e seus significados, pois, para se chegar a um processo de avaliação de desempenho compartilhado, a empresa precisa ter o significado da avaliação bastante claro, objetivo e compartilhado, tanto para líderes, quanto para liderados.

Na seqüência, será tratado o tema avaliação de desempenho.

IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

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.

Para Tomio e Ramos (2004), é grande a dificuldade de se implantar um processo de avaliação de desempenho no serviço público, visto que existe grande influência política dentro desses órgãos públicos.

Uma definição simples, mas que aponta a essência da Avaliação de Desempenho, pode ser encontrada em Lotta (2002). Segundo a autora, a avaliação de desempenho busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos da organização por meio de uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

Já, Lucena (1992) sofisticava um pouco mais o conceito. Para essa autora, a avaliação de desempenho nada mais é que medir os resultados alcançados, tendo como parâmetros os padrões de desempenho pré-definidos, tais como, qualidade, prazos, quantidade, custos e contribuição para a evolução da empresa.

Conforme a autora, quando os padrões de desempenho (indicadores) não são definidos, torna-se difícil avaliar a produtividade, não sendo possível identificar os mais produtivos dos menos produtivos. O que se vê em muitas organizações é a avaliação de resultados sendo substituída pela avaliação de pessoas, fundamentada em critérios subjetivos.

Ainda, de acordo com Lucena (1992), para garantir o alcance destes resultados faz-se necessário um acompanhamento sistemático e contínuo, que possibilite identificar os desvios e propor ajustes para garantir o alcance dos mesmos.

Já, para Pontes (2005, p. 26):

Avaliação de Desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários e avaliar os resultados conseguidos.

O conceito desse autor indica pontos muito importantes na avaliação de desempenho: relação funcionários/organização; objetivos desejados; correção de rumos; avaliação.

Apesar de as propostas da técnica serem no intuito de melhorar a performance organizacional a partir do planejamento e acompanhamento, Barbosa (1996) critica o uso desta ferramenta no Brasil, apontando que desempenho não se avalia, apenas se justifica.

Importante pensar em avaliação de desempenho enquanto uma 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.

PONTOS CRÍTICOS E LIMITES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com base na experiência comprovada em duas prefeituras municipais, Lotta (2002) destaca que a avaliação de desempenho não tem oferecido o resultado almejado devido às várias dificuldades encontradas dentro da administração pública. Ela aponta como dificuldades a falta de parâmetros de avaliação, a desvinculação da avaliação em relação ao gerenciamento de recursos humanos, a cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho, a restrição da avaliação de desempenho à política salarial, a avaliação restrita a pessoal de nível hierárquico superior, os formulários unificados, os formulários falhos e alguns funcionários não sendo avaliados.

Para Lucena (1992), a avaliação de desempenho é vista para muitos como uma “burocracia”, cujo ritual consiste em preencher formulários em uma data determinada “dia da avaliação”, em que o avaliador muitas vezes não se lembra do desempenho do empregado no decorrer do ano, realizando uma avaliação subjetiva.

Segundo a autora, a concessão do mérito é o que sustenta o funcionamento da avaliação em várias empresas, sendo considerado o seu objetivo principal. De acordo com Barbosa (1996), a concessão do mérito (mobilidade vertical ou promoção) é concebida no interior da administração federal como o resultado do desempenho de cada um.

Lucena (1992) ainda destaca como fator crítico o não comprometimento e a falta de preparo da alta administração, uma vez que o sucesso da avaliação de desempenho, em todas as suas fases e etapas, depende fundamentalmente da gerência. Nesse sentido, é necessária a participação ativa de toda a cúpula gestora neste processo, ou seja, que todos façam parte do mesmo, conheçam os seus objetivos e as contribuições esperadas com o uso desta ferramenta, pois, sem a participação efetiva destes no processo, ele se torna obsoleto e sem fundamento.

O retorno dos resultados da avaliação de desempenho é mais um dos pontos críticos apontados por ela, pois o que acontece na maioria das vezes, após o preenchimento dos formulários, é a contagem dos pontos obtidos para concessão de progressão por mérito e, assim, as informações gerenciais não são tabuladas, nem analisadas, e as solicitações e recomendações dos avaliados/avaliadores não são atendidas.

Para Lotta (2002), a avaliação perde parte do seu sentido nas organizações públicas, já que a avaliação de desempenho não tem características realistas em relação ao verdadeiro desempenho dos funcionários.

O reconhecimento da cultura organizacional é fundamental para a eficiência da implantação e efetividade da avaliação de desempenho. Sendo assim, entender os aspectos da cultura e das subculturas existentes na organização torna-se precioso para avaliar a efetividade da ferramenta de avaliação de desempenho, uma vez que a organização precisa ter o seu significado bastante claro para líderes e liderados. Conforme já tratado anteriormente, o papel das lideranças é relevante neste contexto porque tanto ele influencia a construção do significado da avaliação de desempenho, quanto ele reafirma esse significado ao fazer uso da ferramenta conforme os seus propósitos.

Em resumo, todos devem entender que o processo de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento das pessoas, na melhoria das competências técnicas, organizacionais e pessoais, na relação entre chefes e subordinados, fornecedores e clientes. Desse modo, a avaliação de desempenho é considerada um importante instrumento da política de gestão de pessoas que oportuniza o crescimento profissional, bem como o alcance das metas e os objetivos institucionais, ao mesmo tempo em que torna os valores e pressupostos organizacionais com tendência à integração. No entanto, pode não ser esse o significado que ela assume para os membros da organização, particularmente, os gestores.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Procurou-se, com esta pesquisa, analisar o seguinte problema: qual o significado da avaliação de desempenho para os gerentes da UFU? A visão dos gerentes foi classificada dentro das três perspectivas apresentadas por Martin (2002), para assim analisar o que é compartilhado, divergente e inconsistente em relação à avaliação de desempenho.

A UFU é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão que conta com uma média de 4900 servidores técnico-administrativos e docentes. Localizada na cidade de Uberlândia-MG, ela possui quatro *campi*. Especificamente, neste estudo de caso, pretendeu-se analisar a visão dos gerentes.

A abordagem de pesquisa adotada foi a qualitativa por possibilitar um estudo mais profundo do tema. Este método preocupa-se em “conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados” (ZANELLA, 2006, p. 109).

A pesquisa é descritiva, pois “procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61).

Como método de procedimento, foi utilizado o estudo de caso da UFU. Para os autores Godoi, Mello e Silva (2007), o estudo de caso objetiva compreender uma situação em profundidade, enfatizando o seu significado para os vários envolvidos.

As fontes de dados utilizadas foram: documentos, a observação direta e a entrevista episódica. Nos documentos, foram analisados a legislação referente à avaliação de desempenho (leis, resoluções, decretos), as normas, cartilhas, formulários recentes e antigos, atas de reuniões, resultados das avaliações. De acordo com os autores (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 62), a investigação por meio dos documentos tem o “propósito de descrever e comparar usos e

costumes, tendências, diferenças e outras características”. As bases documentais permitem conhecer a realidade presente comparada com o passado e com a pesquisa histórica.

Utilizou-se, também, a observação direta, já que uma das pesquisadoras trabalha na Divisão de Avaliação de desempenho da UFU. Para os autores Cervo, Bervian e Silva (2007), a observação direta permite aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto para dele obter um conhecimento claro e preciso.

Ainda, foi utilizada a entrevista episódica, pois, segundo os autores (BAUER;GASKELL, 2002, p. 127), a entrevista episódica procura a “contextualização das experiências e acontecimentos a partir do ponto de vista do entrevistado”. Para esses mesmos autores, a entrevista episódica foi criada para colocar as concepções em termos concretos.

A entrevista episódica consta de uma pergunta aberta, e esta pergunta tem o objetivo de instigar o entrevistado a expor qual o significado da avaliação de desempenho para ele.

Como técnica de análise dos dados, foi utilizada a análise dos conteúdos coletados para a entrevista, a análise documental para a observação de documentos e o caderno de campo para a observação direta. Para a autora Bardin (1988, p. 19), “ a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Com base nos resultados obtidos, foram propostas melhorias para o processo de avaliação de desempenho adotado pela UFU.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os documentos apontam: história de discontinuidades – o sobe/desce da avaliação.

Para um melhor entendimento, foram analisados alguns documentos da área de Divisão de Avaliação de Desempenho da UFU como: a pasta com o histórico da avaliação e os respectivos formulários; os relatórios da última etapa de avaliação e as informações contidas no site como a lei 11.091/2008; o decreto 5.825 de 29/06/2006 e as normas da avaliação de desempenho . Tais dados são de fundamental importância, uma vez que revelam o histórico dos procedimentos na instituição.

De acordo com as anotações deste histórico da avaliação de desempenho, o primeiro sistema de Avaliação de Desempenho da UFU foi implantado em 1987, a partir do decreto nº 94.664 de 23/07/87. O objetivo do sistema era avaliar o desempenho individual do servidor, por meio da chefia imediata.

O sistema tradicional era de fácil aplicação, elaboração e baixo custo, porém não atendia aos propósitos mais amplos de conhecer e medir o desempenho do indivíduo por meio de uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado, conforme aponta Lotta (2002). A avaliação era o resultado da visão chefia x subordinado e objetivava aferir o mérito para a progressão funcional, não levando em consideração o contexto geral da organização. O processo era centralizado, os usuários não participavam e os períodos avaliativos eram descontínuos.

Assim, com o passar dos tempos, os problemas estruturais e operacionais foram aparecendo, gerando insatisfação, desmotivação e conflitos entre os servidores e chefes.

Depois de vários estudos, discussões e seminários, o novo modelo foi aprovado pelo Conselho Universitário da UFU, em 29/10/1993. Esse modelo de avaliação de desempenho, com início da implantação para o ano de 1994, tinha como fundamento o aspecto pedagógico.

O modelo proposto era baseado nos objetivos (metas previamente definidas de forma coletiva pelo grupo de trabalho) e na avaliação em grupos (composta pelas equipes de trabalho,

sendo participativa e descentralizada), com acompanhamento das metas e objetivos previamente traçados. Esse modelo permitia diagnosticar as deficiências e se tornava orientador de um planejamento mais amplo, indicador de prioridades a serem sanadas, proporcionando uma reflexão constante da política de recursos humanos. Esse sistema foi premiado no Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal – Prêmio Hélio Beltrão.

O modelo implantado vai ao encontro dos objetivos da avaliação de desempenho proposto por Lucena (1992), em que avaliar o desempenho é medir os resultados alcançados dentro dos padrões de desempenhos pré-definidos, sendo necessário um acompanhamento sistemático e contínuo, que possibilite identificar os desvios e propor ajustes para garantir o alcance desses resultados.

Mas novamente as dificuldades e problemas foram surgindo durante a aplicação desse modelo, uma vez que não havia resposta da administração em relação aos aspectos que interferiam no desempenho do servidor. Faltava definição de plano de ação, havia confusão entre desempenho e atributos pessoais, o método utilizado era único para os diferentes cargos, entre outros pontos dificultadores. Limites apontados por Lucena (1992) que coloca que, em muitas organizações, a avaliação de resultados vem sendo substituída pela avaliação de pessoas que é fundamentada em critérios subjetivos. Também, Pontes (2005) coloca que os desafios propostos devem ser acompanhados e os rumos devem ser corrigidos quando necessários. Já Tomio e Ramos (2004) enfatizam que os métodos podem e devem ser adequados ao tipo e às características dos avaliados e avaliadores para atingir um bom funcionamento e alcançar os resultados desejados, embora todos esses conceitos apresentados contestam a experiência da UFU.

Com isso, a insatisfação, desmotivação e descrença se instalaram novamente entre as equipes de trabalho. Assim, o sistema deixou de ser utilizado em 2000, e a progressão por mérito profissional (aumento salarial) passou a ser automática até 2005. Os servidores obtinham um aumento salarial por mérito, mas o seu desempenho não era avaliado.

Em 12 de Janeiro de 2005, foi aprovada a lei nº 11.091 que 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. A lei prevê que somente poderão ter a progressão por mérito profissional os servidores que tiverem sido aprovados no processo de avaliação de desempenho. A partir daí, a UFU novamente estrutura outro modelo de avaliação de desempenho baseado no decreto 5.825 de 29/06/2006 que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O novo processo de avaliação de desempenho foi implantado na UFU em Maio/2007, contendo as seguintes características: auto-avaliação do servidor; avaliação do servidor pela chefia imediata; avaliação da chefia imediata pelos servidores e pela sua chefia superior; avaliação da equipe (metas planejadas e acompanhadas pela equipe); avaliação do usuário interno; e avaliação do usuário externo.

O modelo foi utilizado apenas uma vez até o momento. Nessa primeira etapa, ainda não foi implantada a avaliação do usuário interno e externo. O que se percebe nos relatórios dessa primeira etapa é que, tanto na auto-avaliação quanto na avaliação cruzada (chefia x servidor), o resultado aponta que 99,9% dos servidores atingiram o escore máximo, mostrando que tanto as chefias quanto os servidores são excelentes em todos os aspectos avaliados. Esta constatação revela que o real significado da avaliação de desempenho não é conhecido pelos servidores, levando ao questionamento que orienta este estudo. Lucena (1992) aponta como um dos pontos

críticos da avaliação de desempenho a concessão do mérito (aumento salarial) como o objetivo principal de várias empresas.

No “dia a dia” do setor – evidências do descompromisso.

A observação direta contribuiu para se obter mais informações com o propósito de fazer um cruzamento com os outros dados, buscando uma maior veracidade em relação à realidade da organização. A pesquisadora trabalha na área há 2(dois) anos e teve contato com a última etapa de avaliação de desempenho, uma vez que o processo não acontece desde o ano 2000.

A lei 11.091 que determina a implantação da avaliação de desempenho é do ano de 2005, mas a avaliação só teve início no ano de 2007, o que deixa evidente a falta de prioridade em relação ao processo de avaliação de desempenho da administração superior, portanto contraria aquilo que Lucena (1992) trata sobre o tema, em que ela aponta que o sucesso da avaliação de desempenho em todas as suas fases e etapas depende fundamentalmente da participação ativa de toda a cúpula da organização.

Como já fazia sete anos que a avaliação de desempenho não acontecia, foi realizado um grande trabalho para mobilizar todos os servidores da instituição. Foram realizadas várias reuniões nos *campi* para explicar o significado da avaliação de desempenho e fazer uma demonstração do novo processo. Essas reuniões foram divulgadas por cartazes, memorando interno, página da UFU e no jornal do sindicato, mas, em um universo de mais ou menos 3400 servidores técnico-administrativos e docentes com cargos de chefia, compareceu às reuniões uma média de 300 pessoas, o que mostra a falta de interesse e prioridade por parte dos mesmos.

Durante o decorrer do período avaliativo, ainda foram observadas mais algumas evidências que comprovam a falta de entendimento e a falta de interesse dos servidores e das chefias em relação ao processo de avaliação. Dentre elas, pode ser constatado:

- Chefias que repassaram o acesso ao sistema de avaliação para os encarregados realizarem a sua parte.
- Servidores declararam que imprimiram a auto-avaliação para estudarem e marcarem a melhor resposta como se fosse uma “prova”.
- Servidores que ligaram na divisão de avaliação de desempenho perguntando a sua “nota” da avaliação, pois simplesmente algumas chefias criaram senha e fizeram a auto-avaliação de seus subordinados.

Quanto à avaliação da equipe, ainda era necessário traçar as metas para a mesma. Muitas chefias colocaram atividades no lugar de meta, mostrando o seu desconhecimento e o da equipe em relação ao planejamento. Além de tudo isso, muitos servidores alegaram que não participaram do planejamento da área.

O servidor só adquiria o direito à progressão por mérito (aumento salarial) se apresentasse resultado mínimo fixado no processo de avaliação de desempenho. Assim, alguns servidores que ligavam para a área e perguntavam da seguinte forma: “quando vou receber o aumento salarial”. Esses fatos ocorrem várias vezes durante o período avaliativo.

Encerrado o processo de avaliação, foi disponibilizado na página um formulário para os servidores fazerem a análise do processo de avaliação de desempenho, podendo apontar o que foi bom e o que precisava melhorar. Mas, dos 3500 servidores, apenas 33 acessaram o sistema e

deram algum retorno, caracterizando, mais uma vez, que processo de avaliação de desempenho não é relevante para os servidores.

Assim, para tentar minimizar todos esses problemas, a divisão de avaliação de desempenho promoveu um curso de três dias para todos os gerentes, com a finalidade mostrar a importância da avaliação de desempenho, ensinar a fazer o planejamento da área, dar a oportunidade de reescrever as metas e levar ao conhecimento de toda equipe de trabalho. A divulgação do curso foi feita por memorando interno, cartazes, página da UFU, além do contato por telefone, com um a um. Mesmo assim, a dificuldade em conseguir a adesão dos gerentes foi enorme. De um total de 390 chefias, incluindo pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e chefe de setor, que foram convidados, foram inscritos 354 e apenas 269 compareceram ao curso. Apesar de tudo isso, observa-se que existem funcionários nas diversas áreas que levam o processo a sério e se preocupam com o desenvolvimento da área onde trabalha e do próprio servidor.

Com tudo isso, observa-se que os gestores não conhecem o significado da avaliação de desempenho e sua importância para o desenvolvimento da área e do servidor. Ficou evidente que para os servidores o objetivo principal da avaliação de desempenho, ou seja, o significado que ela assume, é a concessão da progressão por mérito (aumento salarial), não existindo comprometimento nem da alta administração e nem dos servidores. O que ainda ficou claro foi o descrédito e a frustração das poucas pessoas que entendem a avaliação de desempenho como uma ferramenta gerencial.

O que os gerentes pensam sobre avaliar o desempenho.

De um total de 71 servidores técnico-administrativos da UFU com função de gerente, foram encaminhados e-mails para 35 gerentes que possuíam e-mail cadastrados na base da Proreh. Do total de 35 e-mails encaminhados, 5 voltaram. Sendo assim, 30 gerentes receberam a pesquisa. Do total de 30 e-mail, houve retorno de apenas 01 servidor.

Devido ao baixo número de respostas, estabeleceu-se contato por telefone com outros 20 gerentes, que não tinham recebido a pesquisa por e-mail, foi pedido para que eles respondessem a pesquisa que seria encaminhada por meio eletrônico. A maioria dos gerentes foram receptivos e disponíveis em participar. Apenas uma pessoa não concordou em responder a pesquisa dizendo que não tinha tempo para esse tipo de atividade.

Mesmo assim, dos 20 gerentes com os quais se estabeleceu o contato por telefone e por e-mail, houve retorno de 11, ou seja, apesar da “boa vontade” mostrada ao telefone, apenas 55% responderam.

Ainda, para garantir um maior número de respostas, decidiu-se ir a campo entrevistar pessoalmente mais alguns gerentes que ainda não tinham recebido nem o e-mail e nem o telefonema. Assim, estabeleceu-se contato com mais 13 gerentes. Desses treze gerentes, 2 solicitaram que o chefe de setor desse a entrevista juntamente com ele, alegando que o mesmo conhecia mais do processo e dos funcionários do que ele mesmo. Ainda, 1 desses gerentes não quis dar a entrevista pessoalmente, mandando depois a resposta por escrito. Assim, foram entrevistados, pessoalmente, 12 gerentes.

Portanto, no total, estabeleceu-se contato com 65 gerentes. Desses, 12 foram entrevistados por e-mail, 11 foram entrevistados pessoalmente e 1 enviou a resposta por escrito. Assim, contam-se como efetivamente entrevistados 24 gerentes em um total de 71 servidores técnico-

administrativos da UFU com função de gerente, o que representa 33,80% do número total de gerentes da UFU.

INTERPRETAÇÕES COMPARTILHADAS – o que é avaliar ...

Os dados coletados na pesquisa permitiram identificar que muitos gerentes compartilham o mesmo pensamento dentro da Instituição. Diante das informações coletadas, os mesmos afirmam que os funcionários da UFU **desconhecem o real significado da avaliação de desempenho, quais são seus objetivos, o porquê de estarem sendo avaliados e qual o retorno desse processo.**

Muitos vêem o processo de avaliação de desempenho como um mero instrumento de formalidade para conceder o aumento salarial aos servidores. Em algumas falas como “Avaliação só existe para dar aumento, não tem outro propósito dentro da UFU..... É um acordo invisível, uma hipocrisia entre ambas as partes...” percebe-se claramente que a avaliação de desempenho é vista simplesmente como uma formalidade exigida para conceder a progressão por mérito aos funcionários da UFU e que muitos gerentes a fazem simplesmente para atender a uma exigência governamental. “A melhor forma de sintetizar a concepção do que é desempenho para nós é dizer que no Brasil, desempenho não se avalia, se justifica”(BARBOSA, 1996, P.88). Mais uma vez, confirma-se a teoria de Barbosa (1996): avaliação de desempenho é apenas justificada como um meio para se proporcionar aumento salarial aos servidores da Instituição.

Nesse sentido, os gerentes da Instituição compartilham o mesmo pensamento, o que confirma a perspectiva da integração do autor Martin (2002), ao dizer que a integração são as manifestações culturais que apresentam interpretações mutuamente consistentes. Há um consenso de pensamentos em relação ao processo de avaliação de desempenho adotado na UFU, o que é compartilhado pelos funcionários de níveis de cargo gerencial.

INTERPRETAÇÕES DIFERENCIADAS – avaliar é importante, mas ...

Por outro lado, há subgrupos de gerentes que, em sua maioria, acreditam na importância da ferramenta da avaliação de desempenho. Esses mencionam o processo de avaliação como uma ferramenta essencial para o crescimento organizacional da Instituição, que auxilia no desenvolvimento dos servidores, contribui para o processo de tomada de decisão, mas, por outro lado, esta ferramenta dentro da Universidade não atinge os objetivos propostos.

Ao entrevistar os gerentes, observou-se que alguns demonstraram total descontentamento quando se fala em avaliação de desempenho, embora acreditem nos objetivos da mesma, mas, por outro lado, vivenciam outra realidade dentro da instituição, ou seja, visualizam a avaliação de desempenho somente como uma ferramenta para dar progressão salarial aos funcionários.

Nesse prisma, existem subgrupos de gerentes que apontam este insucesso da avaliação de desempenho como um problema relacionado à cultura organizacional vivenciada na Instituição. Conforme descreve Sá *et al* (2006), a cultura de uma empresa é uma diversidade de valores, crenças e pressupostos de um grupo, eles direcionam o comportamento, a maneira de pensar e agir deste grupo.

Alguns gerentes mencionaram “Avaliação aqui não funciona, é um problema cultural, ou seja, as pessoas são resistentes, não querem mudanças...”. Assim, a resistência à ferramenta é o aspecto cultural que impede a sua implementação com sucesso.

Também foram apontadas, pelos subgrupos, falhas nos instrumentos e no processo de avaliação como um todo.

Diante desses dados levantados, constatou-se uma diferenciação, uma vez que, de acordo com Martin (2002), na diferenciação, o consenso só existe dentro das “subculturas”, e a ambigüidade não aparece dentro delas

INTERPRETAÇÕES FRAGMENTADAS – cada um por si.

Na Instituição pesquisada, também existem muitos pensamentos fragmentados no nível gerencial, uma vez que alguns gerentes, isoladamente, manifestam outro tipo de pensamento referente à avaliação de desempenho da UFU.

Quanto à fragmentação, o que ficou claro foi a dificuldade em avaliar o colega de trabalho, uma vez que trabalham há muitos anos juntos na instituição. Há falas como, por exemplo, “ Não posso avaliar mal meu colega de trabalho, uma vez que trabalho com ele há anos... Serve até para ser meu filho..” Daí, pode deduzir que a avaliação só acontece dentro de uma relação de amizade, levando-se em consideração o tempo de casa, cargo e função, sem olhar para o real propósito da mesma. Ela é baseada em critérios pessoais e não avalia, de maneira impessoal, o desempenho daqueles servidores e, caso aconteça de um gerente avaliar mal um funcionário, esse fica tachado de perseguidor ou “nazista”.

Com essas interpretações, mais uma vez, constata-se que predomina na instituição uma cultura resistente, despreparada para este processo, ou seja, os funcionários não reconhecem a avaliação de desempenho como uma ferramenta que irá contribuir para o sucesso da organização. O que reforça outra vez a afirmação da autora Lucena (1992) que aponta a avaliação de resultados sendo substituída pela avaliação de pessoas, fundamentada em critérios subjetivos.

Outro elemento de fragmentação está relacionado com a falta de autonomia do gerente para avaliar o desempenho do seu subordinado, uma vez que a Instituição disponibiliza recursos aos funcionários para recorrerem diante do resultado da nota da avaliação. Foi apontado nas entrevistas que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFU solicita ao próprio gerente que ele reavalie a nota que foi dada ao funcionário, tirando, assim, toda autonomia do detentor do cargo gerencial.

Ainda, dentro da fragmentação, para alguns respondentes, a área de recursos humanos deveria oferecer maiores esclarecimentos sobre o processo da avaliação de desempenho, sobre a construção das metas, a condução do processo, uma vez que a cultura dos funcionários em aceitar o processo é um fator dificultador. Para Freitas (1991), o departamento de recursos humanos é tido como verdadeiro guardião da cultura uma vez que exerce funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais.

Entretanto, existem aqueles que destacaram a importância da avaliação de desempenho dentro da UFU, apontando que ela é justa e que contribui para o desenvolvimento do servidor e da instituição, o que vai de encontro com a teoria apresentada no decorrer deste artigo.

Martin (2002) destaca na fragmentação a existência de paradoxos e contradições. A ambigüidade, por exemplo, nos estudos da fragmentação, é vista como uma parte normal. Isto pode ser comprovado na análise feita acima, uma vez que existe uma variedade de idéias em que algumas interpretações são opostas a outras. Como exemplo, pode-se observar as interpretações que apontam a avaliação da UFU como um processo falho e que o mesmo é realizado na relação da amizade, não trazendo retorno e benefícios para ninguém. Outros já destacam que a avaliação

é uma ferramenta gerencial e que dentro da UFU ela alcança os objetivos propostos, uma vez que faz justiça.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: afinal a avaliação é (in)significante?

Por meio desta pesquisa, procurou-se responder ao seguinte problema: qual é o significado da avaliação de desempenho para os gerentes da UFU. Assim, como já apresentado, identificamos quais interpretações são compartilhadas, diferentes e fragmentadas entre os gerentes.

Sob o foco da perspectiva da integração, constatou-se que tanto os gestores quanto os servidores não conhecem qual é o real significado da avaliação de desempenho, sendo esta a única interpretação compartilhada por todos. Conclui-se com isso que a maioria dos servidores participa do processo avaliativo sem entender qual é a sua importância. Esse fato também pode ser notado na análise da observação direta, na história das avaliações da UFU e as falas dos servidores e das chefias coincidem com os resultados das entrevistas.

Do ponto de vista da diferenciação, existem subgrupos que acreditam que a avaliação é uma importante ferramenta de gestão. No entanto, para eles, a avaliação não funciona dessa maneira dentro da UFU. Ainda, sob o ponto de vista dos subgrupos de gerentes, existem muitas falhas tanto no processo quanto nos instrumentos, além das dificuldades encontradas na cultura da UFU, o que impede o sucesso da avaliação.

Em contrapartida, existem algumas interpretações que são fragmentadas, isto é, enfatizam totalmente as ambigüidades, mostrando interpretações diferentes à medida que são apresentadas idéias de que a avaliação de desempenho é péssima e, ao mesmo tempo, idéias de que a avaliação é excelente. Outros dizem que é um processo que faz justiça, enquanto que alguns dizem que não leva a lugar algum, ou então que são impedidas de avaliar em virtude dos fortes laços que os une a seus subordinados.

A triangulação dos dados deixa evidente que o processo de avaliação de desempenho não é contínuo, existem aspectos da cultura organizacional que resistem ao mesmo, há falhas no processo e nos instrumentos de mensuração que não são solucionadas, e que, apesar de várias tentativas, os erros continuam os mesmos e, no final de tudo, prevalece como objetivo principal a concessão do aumento salarial. Em síntese, os resultados da pesquisa dentro da UFU vão ao encontro de alguns resultados apresentados na pesquisa feita pela autora Gabriela (2002), como exemplo: a falta de parâmetros de avaliação, a desvinculação da avaliação ao gerenciamento de recursos humanos, uma cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho, a restrição da avaliação de desempenho à política salarial, os formulários unificados, os formulários falhos.

Portanto, os resultados alcançados responderam ao problema de pesquisa e demonstram que a maioria dos gerentes acredita que nem os gestores nem os servidores conhecem qual é o real significado da avaliação de desempenho.

Como proposta de melhoria do processo, sugere-se que primeiramente seja socializada a importância da avaliação de desempenho para a alta administração. Depois que a alta administração estiver sensibilizada, deve-se preparar o corpo gerencial por meio de uma capacitação e que, por sua vez, deverá mobilizar os servidores. Somente após efetivar a mudança de significado da avaliação de desempenho, é que se pode pensar em rever o processo e os instrumentos, pois mudanças nesses por si só não terão sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Lívía. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, p.58-102, 1996. Disponível em: <<http://www.google.com.br/search>>. Acesso em: 10 mar. 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70. Lisboa.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 2º ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CERVO, L. A.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo. Makron, 1991. 140p.
- GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro. Editora Guanabara Koogan S.A, 1989.323p.
- GODOI, C. K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de Desempenho na Área Pública: perspectivas e proposta frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 2-12, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1463&Secao=EMPRESA%20JR&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>> Acesso em 02 Maio 2008.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. 1.ed. São Paulo. Editora Atlas S.A,1992. 159p.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>> Acesso em: 27 mar. 2008.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 9. ed. São Paulo. Editora LTr, 2005. 200p.
- SÁ, M. A. D. ; MENDES, Nilda Maria Domingos ; ARAÚJO, Ana Carolina Kruta de ; TELMO, Fernanda de Araújo ; LACERDA, Sheyla Castro Grigório de ; ALVES, Cláudio Augusto . O Espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima

organizacional na UFPB. . In: XXIX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador - BA. Anais do XXX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/> Acesso em: 23 maio. 2008.

TOMIO, Elenice; RAMOS, Paulo. Avaliação de Desempenho do Servidor Público. **Revista de Divulgação Técnico-Científica do ICPG**, São Paulo, v.1, n. 4, p. 113-117, 2004. Disponível em: < <http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+do+servidor+p%C3%ABlico&btnG=Pesquisa+Google&meta> > Acesso em 15 Maio 2008.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. 139 p. Apostila.