

COMPREENDENDO E ANALISANDO O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL (ADF) DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA. Renata Magre, Edward Goulart Júnior, Ailine dos Santos Bastos- Inter-áreas- Psicologia-Departamento de Psicologia-Faculdade de Ciências- Campus de Bauru.

Por toda nossa história individual e cultural, quando nos reportamos a um instrumento de avaliação, logo nos vem idéias e imagens negativas acerca deste procedimento, aliados aos estados subjetivos de medo e ansiedade. Este instrumental carrega esta conotação negativa porque envolve uma história pregressa em que foi utilizado como um método de coerção e punição (PONTES, 1996), muitas vezes embasado em metodologias e conteúdos inadequados aos seus objetivos, ocasionando uma avaliação deturpada nos resultados e desgastante para os avaliados.

Assim, esse imaginário que os processos avaliativos carregam devem ser desmistificados, uma vez que o real sentido de se avaliar é conduzir o avaliando a um processo de aprendizagem (PONTES, 1992), na chance de reconhecer suas ações e sentimentos expressos na prática ocupacional, podendo refletir e propiciar soluções.

A avaliação de desempenho é um instrumento empregado para o benefício do próprio funcionário e da organização, que segundo Bergamini & Beraldo (1988), trata da questão da comunicação entre os seus subsistemas, sendo este o principal instrumento de crescimento: *“... o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”* (p.13).

Neste contexto, Pontes (1996) define a avaliação de desempenho como *“um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”* (p 22).

Neste contexto, a avaliação de desempenho visa todo um movimento processual do funcionário, levando-se em consideração as variáveis ambientais, subjetivas e o grau de desenvolvimento alcançado, além de englobar as metas e os objetivos gerais e parciais da organização. Segundo Lucena (1992), são vários os fatores que afetam a avaliação de desempenho: a qualificação profissional do avaliando e avaliador, a cultura organizacional, o estilo gerencial e o ambiente externo.

Por isso, a avaliação deve sempre partir de critérios bem definidos e específicos (por isso a vantagem da avaliação formal), que segundo a autora se estabelece nas questões: (1) por que avaliar, (2) o que avaliar, (3) como avaliar e (4) o que fazer com os resultados da avaliação, para estar claro, tanto para o avaliando, como para o avaliador estes aspectos de relevância, evitando juízos de valores e aproveitando ao máximo as chances de crescimento oferecidas por este instrumento. Estes benefícios somente são assegurados se houver um ambiente coerente para ocorrer o diálogo e reflexões sobre a prática ocupacional, o preparo do avaliador e o modo de condução do procedimento de avaliação.

O avaliador deve estabelecer uma comunicação assertiva, se adaptando ao grau de instrução do funcionário, tentando diminuir aspectos subjetivos negativos do avaliando, oferecendo um clima agradável e de parceria, evitando constrangimentos desnecessários, mantendo sigilo e assegurando um local onde não haja interrupções e que garanta a privacidade das informações.

Ao avaliador, cabe se instrumentalizar adequadamente, estudando as avaliações de desempenho anterior do funcionário, anotando aspectos importantes da conversa, olhando e

analisando as descrições do cargo, refletindo sobre as suas próprias atividades, entre outros quesitos (PONTES, 1996).

O avaliador não deve se utilizar deste instrumento como uma forma de dominar o avaliando. É de muita importância que a organização garanta orientações e informações específicas para os avaliadores, instrumentalizando-os e os habilitando corretamente para a condução da avaliação de forma adequada, buscando garantir que essa ação possa trazer benefícios para ambos os lados.

A avaliação de desempenho é um instrumento que fornece a possibilidade de comunicação do funcionário com a organização e da organização com o funcionário. Através deste instrumento, o funcionário poderá ter o conhecimento da eficácia das atividades e competências que esta realizando. Poderá se sentir mais integrado ao sistema, uma vez que lhe fica visível a suas ações dentro de todo um conjunto, amplia sua participação, acrescentando sua motivação.

A organização tem a oportunidade de dialogar com o funcionário, ouvir de fato quem realmente tem o conhecimento prático e de todo o contexto específico daquela situação ocupacional, trabalhando em base das dificuldades de desempenho, nas suas propostas de melhorias e diagnosticando os pontos fortes e fracos, não somente nas atividades, hábitos e comportamentos dos funcionários, como também da estrutura organizacional e seus subsistemas. Assim, tem-se um panorama das necessidades de intervenção específicas e gerais da organização, possibilitando ações preventivas e remediativas, facilitando a escolha de ações diante ao mais variados caminhos existentes e conseqüentemente, otimizando recursos. É um excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. (CHIAVENATO, 1999)

Também levantará, com este procedimento, os pontos que estão sendo benéficos para todos, procurando ampliá-los ou mantê-los, conforme o caso. Os aspectos positivos encontrados poderão ser exemplos a serem continuados, servir de modelos para outros locais ou pessoas da organização, atuando como um estímulo motivacional para o funcionário, no sentido que este recebe um retorno positivo do seu trabalho. O funcionário terá parâmetros de comparação a desempenhos futuros, podendo acompanhar o seu processo de desenvolvimento dentro e fora da organização.

A presente pesquisa contemplou uma organização de grande porte que abrange diversos departamentos, divisões e seções, com 4625 funcionários efetivos que passam ou ainda passarão anualmente por este processo avaliativo. Diante do quadro apresentado, considerando a dinâmica e características peculiares deste órgão municipal, fez-se necessário caracterizar como o processo de avaliação de desempenho funcional estava sendo conduzido internamente, para que, a partir dos comentários obtidos, pudessem ser identificadas necessidades de intervenções. Podendo essas intervenções ser tanto de ordem estrutural, envolvendo sugestões sobre os instrumentos utilizados, procedimentos e logística necessária, como ações que visam capacitar adequadamente os avaliadores para o exercício da avaliação de desempenho funcional. Pela falta de conhecimento técnico, prático e pessoal, os processos da avaliação perdem seus propósitos, sendo utilizados como método coercitivo, de instigação da competitividade exacerbada entre funcionários, na disputa de quem tem um melhor desempenho, ocasionando acentuados problemas nas relações interpessoais.

Foram levantados dados sobre como o procedimento de avaliação de desempenho é percebido e ministrado, segundo avaliados e avaliadores; se os procedimentos aplicados estavam relacionados com a forma como o funcionário percebe a avaliação de desempenho; comparações das percepções e dados de como se procede a avaliação entre os avaliados e avaliadores; comparações dos métodos de condução da avaliação nas diversas secretarias

municipais; comparações dos dados entre os diversos tipos (I, II, III, IV e V) de avaliação, uma vez que neste órgão público cada categoria de trabalho tem um formulário para a avaliação diferenciado.

Também foram levantados possíveis pontos no instrumento e no procedimento de avaliação de desempenho que poderiam ser modificados, segundo a visão dos avaliados e avaliadores, para melhoria do procedimento avaliativo; levantamento de necessidades de treinamento/capacitação para avaliadores, na condução do processo avaliativo; identificação de dificuldades e pontos positivos decorrentes do processo avaliativo e obter do programa de Avaliação de Desempenho Funcional, resultados que atendam os interesses organizacionais e dos funcionários.

Para o alcance dos objetivos propostos, foram coletados e analisados dados fornecidos pela visão do avaliador e do avaliado. Para facilitar esta etapa de coleta de dados, a pesquisa foi dividida em dois momentos, A e B.

Momento A – Pesquisa a ser realizada junto aos avaliadores, na sua maioria chefes de departamentos ou encarregados de divisão e seção que aplicam o processo de avaliação de desempenho funcional na parcela de servidores pela qual é responsável dentro das secretarias. Esses avaliadores podem aplicar um ou mais dos cinco tipos de formulário de avaliação pertencentes à organização. Os tipos de formulários são os seguintes: tipo I – funcionários com nível superior; tipo II – diretores de escola em geral; tipo III – professores em geral; tipo IV – funcionários de nível técnico e administrativo; e o tipo V – funcionários de nível médio e operacional. Para cada um desses tipos de formulário, ainda existem os específicos para funcionários em estágio probatório (período de três anos de exercício no cargo antes de ser efetivado). Participaram cerca de 36 gestores alocados em 15 Secretarias, representando uma amostra de 5% do total de 735 chefes e encarregados.

Esta etapa teve como objetivo principal verificar, através dos relatos, aspectos positivos e negativos, as dificuldades que poderiam estar presentes e sugestões para melhorar o processo de avaliação de desempenho funcional.

Momento B – Pesquisa junto aos servidores avaliados, identificando suas percepções sobre a forma como isso ocorre, pontos positivos e negativos da avaliação, possíveis dificuldades e sugestões para melhoria do processo. Um dos focos dessa investigação foi também obter conhecimento sobre a presença ou não de consciência acerca da importância do processo de avaliação de desempenho funcional da organização e suas consequências. Verificando também sentimentos que permeiam as relações entre avaliador e avaliado dentro da organização.

Neste momento participaram 231 servidores distribuídos nessas mesmas Secretarias, representando 5% do total de 4625.

Para fins de coleta de dados, foi elaborada uma entrevista estruturada, contendo 12 questões (anexo A), com possibilidades de esclarecimentos do entrevistador, referente à parte A da investigação.

Já para o momento B da pesquisa, foi elaborado um questionário composto de 13 questões (anexo B) de múltipla escolha. Algumas questões, dependendo da alternativa escolhida, solicitando a complementação por parte do participante, especificando dados ou sugerindo contribuições.

A pesquisa se iniciou mediante o envio de ofício para as secretarias, uma vez que este é o instrumento de comunicação oficial da organização.

Aplicação dos instrumentos

Na fase de pré-teste, as entrevistas estruturadas foram realizadas em apenas uma Secretaria (Saúde), com chefes de departamento ou seção que já estejam exercendo essa função por um período fixo (aproximadamente dois anos). Estes chefes são, dentro deste

período, designados como responsáveis pela aplicação da Avaliação de Desempenho dos funcionários aos quais supervisiona.

Os entrevistadores responderam sobre questões decorrentes do procedimento de aplicação de desempenho, tais como: para que serve, com qual frequência seus funcionários são avaliados, que aspectos são avaliados pelo instrumento, se compreende ou não a importância da aplicação de um instrumento como este, as dificuldades inerentes no instrumento e nos procedimentos de aplicação, se participou de algum tipo de treinamento para a aplicação da avaliação, se gostaria de participar, etc. Essa fase de pré-teste tem como objetivo os procedimentos e instrumentos de coleta de dados encontrados. Será garantido o anonimato dos participantes.

O mesmo procedimento de pré-teste se dará para avaliar a percepção e julgamento dos avaliados, um questionário será entregue aos mesmos, sendo que este questionário investigará as seguintes informações: quais os sentimentos decorrentes do modo como é avaliado, o que pensa a respeito do instrumento utilizado pelo órgão no processo de avaliação de desempenho funcional, se compreende ou não a importância da avaliação de desempenho existente na sua Secretaria, quais aspectos pessoais acredita serem avaliados, etc.

Após validação dos procedimentos metodológicos, bem como, as devidas alterações necessárias, a pesquisa se estenderá a todas as secretarias pertencentes à organização.

Para efetivar tal proposta, distribuiremos as atividades de pesquisa (entrevistas e questionários) nas secretarias pelo período de quatro meses, utilizando vinte horas semanais.

A pesquisa está em andamento pelas Secretarias, pretendendo identificar as queixas que podem estar presentes, tanto pela visão dos avaliadores quanto pela visão dos avaliados, em relação ao processo de Avaliação de Desempenho Funcional vigente. Espera-se constatar a forma como este programa vem sendo conduzido e como o instrumento vem sendo utilizado, especialmente em se tratando de um instrumento padronizado para todas as Secretarias, independente da dinâmica presente em cada uma delas. Esses dados poderão estar relacionados aos mais diversos determinantes da organização como, por exemplo, o número de funcionários e o tamanho da demanda a qual as secretarias devem atender para entregar em dia a Avaliação de Desempenho. Deve-se considerar que, ao ser entregue a avaliação de cada um de seus funcionários, posteriormente, isso acarretará no trabalho de análise da progressão no cargo ao qual pertence. Espera-se identificar se o processo de Avaliação de Desempenho Funcional está sendo conduzido de forma padronizada, ou se está havendo possíveis distorções em decorrência das características e diversidade da organização. Outro ponto que se pretende checar é o fato de que a avaliação pode não estar sendo realizada em conjunto entre o avaliador e avaliado, inclusive que seja preservado o sigilo e o ambiente de realização da avaliação. Diante dos resultados obtidos, é possível elaborar procedimentos interventivos, específicos para cada secretaria, para melhorar a aplicação do instrumento avaliativo da organização, obtendo dessa ação, melhores resultados.

Referências bibliográficas

- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. atual. São Paulo: Atlas, 1988. 290. p. 11-78.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 496. p. 187-213.
- LUCENA, M. D. **Avaliação de Desempenho**. 1 ed. Atual. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 159 p.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. Atual. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 533. p. 97-155.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 6. ed. atual. São Paulo: LTR, 1996. 152 p.