



Mayo 2019 - ISSN: 1696-8352

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Um estudo sobre as práticas no Grupo X - Campus Belém/PA.

Carolina Almeida de Santana da Encarnação¹
carolina@inputinformática.com

Floriana Aguiar Castro Batista²
floriana.batista@faculdadeideal.edu.br

José Ícaro de Oliveira Vieira³
j.icaro@hotmail.com

Tereza Cristina Ribeiro Anaisse Cruz⁴
tcruz@faculdadeideal.edu.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carolina Almeida de Santana da Encarnação, Floriana Aguiar Castro Batista, José Ícaro de Oliveira Vieira y Tereza Cristina Ribeiro Anaisse Cruz (2019): "Avaliação de desempenho: Um estudo sobre as práticas no Grupo X - Campus Belém/PA", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/avaliacao-desempenho.html>

RESUMO

O estudo analisou a sistemática da Avaliação de Desempenho em relação à **Estrutura** – com os parâmetros utilizados, o **Método** delineado - com suas técnicas e instrumentos aplicados em suas práticas, a **Satisfação** dos sujeitos afetos – professores, somada a **Sugestão** - de melhorias daí decorrentes realizada no Campus Belém. Apoiada em Vergara (2016) fez uso da pesquisa fim do tipo explicativa e da pesquisa meio do tipo bibliográfica, documental e de campo. Em um universo de aproximadamente **100** pessoas, a amostra se constituiu de **22** professores de ensino superior selecionados pelo critério de acessibilidade. Os dados foram coletados através de questionário semi-estruturado, aplicado via digital, tratados na abordagem quantitativa (estatísticos) e qualitativa (impressões) e analisado pela técnica da análise de conteúdo, com inferências dos pesquisadores. O resultado aponta que está **Estruturada** com três Parâmetros: **Valores do Grupo**, realizada pelo coordenador e calculada com peso **30%**; **Qualidade Acadêmica** – realizada pelos alunos e calculada com peso **50%**; **Produção Acadêmica** – realizada pela biblioteca e calculada com peso **20%**. Após mensuração global, o escore se apresenta com a seguinte configuração: **NAE, DES, NOV e TE**. Faz uso do Método Tradicional da **Escolha Forçada** expressa no Instrumento **Formulário** (com valores

¹ Aluna Concluinte do Curso MBA em Gestão de Pessoas e Relações Trabalhistas FACI | WYDEN

² Aluna Concluinte do Curso MBA em Gestão de Pessoas e Relações Trabalhistas FACI | WYDEN

³ Aluno Concluinte do Curso MBA em Gestão de Pessoas e Relações Trabalhistas FACI | WYDEN

⁴ Ma. em Administração - Professor Assistente FACI | Wyden FACI | WYDEN

do Grupo), ancorada na Técnica da **Diferenciação** que gera o Instrumento da **Curva Forçada**, validada pela Técnica da **Calibragem** utilizando o Instrumento **Matriz 9Box**. O ciclo finaliza com a Técnica do **Feedback**. A **Satisfação** dessa sistemática avaliativa é de **36,4%** e a **Sugestão** de melhorias tem interface de críticas construtivas e propositivas para o processo.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho.Métodos.Técnicas.Instrumentos.

ABSTRACT

The study analyzed the performance evaluation system in relation to the Structure - with the parameters used, the Outlined Method - with its techniques and instruments applied in its practices, the satisfaction of the affected subjects - teachers, in addition to Suggestion - in Belém Campus. Based on Vergara (2016) she made use of the research of the explanatory type and the research of the bibliographic, documentary and field type. In a universe of approximately 100 people, the sample consisted of 22 higher education teachers selected by the criterion of accessibility. The data were collected through a semi-structured questionnaire, applied digitally, treated in the quantitative (statistical) and qualitative (impressions) approach and analyzed by the content analysis technique, with the researchers' inferences. The result shows that it is Structured with three Parameters: Group Values, performed by the coordinator and calculated with weight 30%; Academic Quality - performed by students and calculated with weight 50%; Academic Production - performed by the library and calculated with a weight of 20%. After global measurement, the score is presented with the following configuration: NAE, DES, NOV and TE. It makes use of the Traditional Method of Forced Choice expressed in the Instrument Form (with Group values), anchored in the Differentiation Technique that generates the Forced Bend Instrument, validated by the Calibration Technique using the 9Box Matrix Instrument. The cycle ends with the Feedback Technique. Satisfaction of this evaluative system is 36.4% and Suggestions for improvements have an interface of constructive and propositive criticisms for the process.

Key Words: Performance Evaluation.Mechanical Methods.Instruments.

1. INTRODUÇÃO

As práticas de avaliação de desempenho têm evoluído ao longo dos avanços de estudos na Área das Ciências Sociais, em especial na Administração, acerca das Organizações.

Três Teorias, entre outras, se destacam nesse cenário: A primeira, a Teoria Clássica da Administração – Abordagem mecanicista - conhecida como a teoria de medição da eficiência da máquina. A segunda, a Escola das Relações Humanas – Humanização da Teoria da Administração, a abordagem mecanicista passa a não ser suficiente para os resultados organizacionais e o ser humano e sua produtividade passa a ser o centro do processo. A terceira, a Teoria Behaviorista da Administração – Motivação Humana no Trabalho, quando vislumbra perspectivas de satisfação e de autorrealização no trabalho.

Chiavenato (2009) enfatiza que inúmeras pesquisas realizadas, revelam certas aspirações fundamentais que condicionam o comportamento humano na organização: a) o desejo de sentir-se necessário e importante para a organização da qual participa; o desejo de sentir o interesse do chefe por seu sucesso e bem estar; b) o desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz, principalmente quando bem sucedido e quando produz proveito à organização; c) o desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor próprio e sua auto-apreciação; d) o desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de

manter seu amor próprio e sua auto-apreciação; e) o desejo de participar e sentir-se integrado e feliz dentro de um ambiente de relacionamento humano; f) o desejo de sentir-se compreendido pelos superiores quanto aos problemas pessoais que o envolvem e que muitas vezes condicionam seu pensamento e ação; g) a percepção de possibilidades de permanência na organização; h) de progresso; i) de futuro; j) a visualização de objetivos organizacionais capazes de fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser membro da organização.

Soma-se então a esses pressupostos, a contribuição de Shell e Bohlander (2013), Teixeira et al (2009), Souza et al (2009), Carbone et al (2009), Robbins (2009) e Chiavenato (2009), quando argumentam que pensar programas de avaliação de desempenho que contribua para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas, significa configurar procedimentos de avaliação de desempenho formal, destacando que o sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas de negócio da empresa e das competências dos responsáveis por implementá-lo.

Nesse sentido, métodos – tradicionais ou modernos e suas técnicas e instrumentos selecionados para aporte da avaliação, podem ser usados para reunir informações, no entanto, constituem apenas um dos componentes no processo de avaliação.

As informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e comunicadas aos funcionários de modo a resultar em níveis altos de desempenho para o alcance dos resultados organizacionais.

2. METODOLOGIA

O estudo realizado sobre as práticas de avaliação de desempenho analisou a sistemática dessa Avaliação em relação à **Estrutura** – com os parâmetros utilizados, o **Método** delineado - com suas técnicas e instrumentos aplicados em suas práticas, a **Satisfação** dos sujeitos afetos – professores, somadas a **Sugestões** - de melhoria daí decorrentes, realizada no Campus Belém/PA do Grupo X.

Para tanto recorreu aos estudiosos da área para estruturar a linha de pensamento acerca da temática: Carbone (2009), Carvalho (1993), Chiavenato (2001, 2009, 2010), Cunha (1997), Marras (2002 e 2009), Missel (2012), Pontes (2010), Robbins (2009), Shell e Bohlander (2013), Souza et. al. (2009), Teixeira (2012), Wagner III e Hollenbeck (2013), Welck (2005), bem como da metodologia sugerida por Vergara (2016), fazendo uso da pesquisa fim do tipo explicativa e da pesquisa meio do tipo bibliográfica, documental e de campo.

Em um universo de aproximadamente **100** pessoas, a amostra levou em consideração **22** colaboradores selecionados pelo critério de acessibilidade.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa foram os professores do ensino superior do Campus, de porte Internacional, sediado em área nobre no município de Belém/PA.

Os dados foram coletados através de questionário semi-estruturado, com alternativa para marcação de resposta com a opção de sim ou de não, bem como de resposta subjetiva, e aplicado via digital, que foram sistematizados e tratados na abordagem quantitativa (estatísticos) e qualitativa (impressões) e analisado pela técnica da análise de conteúdo, com inferências dos pesquisadores.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Brandão (2009) evidencia que ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, os métodos e as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente de contribuições das Ciências Sociais.

Para Marras (2009, p.173), a avaliação de desempenho é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.

Souza et al (2009), enfatiza que a avaliação de desempenho significa então, voltar o olhar à extensão da discrepância, identificar os fatos geradores desta situação e, em seguida, intervir, tomando decisões para eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como: a delegação incompatível com o perfil de competência; a desmotivação; a ausência de integração; a desestruturação do processo de trabalho; a ausência da nitidez quanto aos propósitos. Avaliar o desempenho não significa avaliar a pessoa. Antes, implica a captação de informações relativas ao nível de contribuição ao negócio.

Dessa forma, com essa ótica, Souza et al (2009) apresenta a assertiva que a avaliação se apresenta como um processo vinculado ao gerenciamento de pessoas responsáveis pela sustentabilidade da empresa.

Já Shell e Bohlander (2013, p. 298), asseveram a avaliação de desempenho como “um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor, para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho”.

Nos preceitos de Carbone et al (2009) são evidenciados que para a realização da avaliação do desempenho existem diversas abordagens, métodos, técnicas e instrumentos já validados e amplamente utilizados e aplicados no contexto organizacional específico.

Na visão de Chiavenato (2010, p. 214), a “a avaliação de desempenho como processo visa contribuir para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa, e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”.

Para Marras (2009) serve para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização, bem como para mensurar o nível do conhecimento, habilidades e atitudes dos mesmos.

Já para Pontes (2010, p. 7) “visa além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante”, e considera a avaliação de desempenho uma das mais importantes da gestão de pessoas, enfatizando que a mesma assegura à organização o cumprimento de suas metas e garante que estas sejam concretizadas.

Shell e Bohlander (2013), colocam em pauta que a avaliação de desempenho serve a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado.

Do ponto de vista da administração, os programas de avaliação fornecem insumo para todas as atividades de gestão e RH. As pesquisas têm mostrado que as avaliações de desempenho são usadas mais amplamente como base para as decisões de remuneração. A prática do “pagamento pelo desempenho” é encontrada em todos os tipos de organização.

A avaliação de desempenho também se relaciona diretamente com uma de outras funções de RH, como promoção, transferência e decisões de demissão. Os dados de avaliação de desempenho podem ser usados ainda: no planejamento de RH; na determinação do valor relativo dos empregos de acordo com um programa de avaliação de cargos, como também ser utilizada como critérios para validar testes de seleção.

No que diz respeito ao ponto de vista do desenvolvimento, a avaliação fornece *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também aprimorar o desempenho, fornecendo a oportunidade para identificar questões a serem discutidas para eliminar problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho.

As avaliações de desempenho são igualmente uma forma de documentar as ações de RH que podem resultar em um processo jurídico. Por causa da legislação trabalhista vigente, as organizações têm obrigação de manter registros precisos e objetivos do desempenho de seus funcionários, a fim de se defenderem de possíveis acusações de discriminação feitas em conjunto com outras ações de RH, tais como promoção, definição de salário e demissão.

A luz de casos judiciais, as avaliações de desempenho precisam atender as seguintes diretrizes (SHELL E BOHLANDER, 2013):

a) as avaliações de desempenho devem ser relacionadas com o cargo, e é preciso que os padrões de desempenho tenham sido desenvolvidos pela análise de cargo;

b) os funcionários têm de receber cópia escrita dos padrões estipulados para o cargo antes da avaliação;

c) os gerentes que conduzem a avaliação devem ser capazes de observar o comportamento que estão classificando. Isso implica ter um padrão mensurável com o qual o comportamento do funcionário possa ser comparado;

d) os supervisores precisam estar treinados para usar o formulário de avaliação corretamente, e é necessário que tenham recebido instruções sobre como aplicar os padrões de avaliação ao fazer julgamento;

e) as avaliações têm de ser discutidas abertamente com os funcionários e com os conselheiros e orientações devem ser oferecidas aos que apresentam desempenho fraco a fim de que o melhorem;

f) é preciso estabelecer um procedimento para que os funcionários que discordarem da avaliação possam recorrer.

A definição de critérios na avaliação de desempenho é uma questão crucial, uma vez que é necessário ter muito claro o que a administração deve avaliar. Robbins (2009) apresenta três categorias preponderantes:

a) traços – embora amplamente empregada pelas organizações, a categoria dos traços individuais é considerada a mais fraca, e isso porque, em comparação as outras duas a seguir, está mais distante do desempenho real no trabalho. Ter “boa atitude”, “confiança” demonstram ser “confiável”, parecer “ocupado” ou possuir “riqueza de experiências” pode ou não estar relacionado com resultados positivos no trabalho;

b) comportamentos – em muitas situações é difícil identificar resultados específicos que possam ser atribuídos diretamente às ações de um funcionário. Isso se aplica, sobretudo, aos funcionários administrativos ou àqueles cujas atribuições fazem parte intrínseca do esforço de grupo, Neste último caso, o desempenho grupal pode ser prontamente avaliado, mas deve ser difícil, ou até impossível, determinar a contribuição de cada membro. Em tais circunstâncias, não raro os administradores avaliam o comportamento do funcionário;

c) resultados individuais da tarefa – se os fins justificam os meios, os administradores devem avaliar os resultados das tarefas delegadas. Por esses critérios, o gerente de uma fábrica seria avaliado por aspectos como quantidade produzida, volume de rejeições e custo unitário de produção; e um vendedor, pelo volume geral de vendas de seu território, pelo aumento da receita de vendas e pelo número de novos clientes.

Finalmente, é importante reconhecer que o sucesso de todo programa de avaliação de desempenho depende de saber em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para eles.

Esse conhecimento deriva de um programa de avaliação planejado e administrado cuidadosamente, uma vez que os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado.

3.1.1 Responsabilidades

Levando em consideração a Política de Recursos Humanos adotado pela organização, a responsabilidade direta pela avaliação de desempenho pode ser atribuída ao gerente, ao próprio

indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de RH ou a uma comissão de avaliação do desempenho.

Nesse sentido que Shell e Bohlander (2013), Teixeira et al (2009), Souza et al (2009), Carbone et al (2009), Robbins (2009) e Chiavenato (2009), sistematizam:

a) avaliação pelo gerente e/ou supervisor – avaliação de desempenho feita pelo gerente de um funcionário e muitas vezes revisada por um gerente de nível hierárquico superior;

b) autoavaliação – avaliação de desempenho feita pelo funcionário que está sendo avaliado, geralmente num formulário de avaliação preenchido por ele mesmo antes da entrevista de desempenho;

c) avaliação do gerente pelo subordinado - avaliação de desempenho de um superior por um funcionário, que é mais adequada para fins de desenvolvimento que de administração;

d) avaliação pelos pares – avaliação de desempenho feita pelo pares, em geral em formulários que estão compilados em um único perfil para uso na entrevista de desempenho conduzida pelo gerente do funcionário;

e) avaliação pela equipe – avaliação de desempenho, baseada nos conceitos de TQM (qualidade total), que reconhece as realizações da equipe em vez do desempenho individual;

f) avaliação pelo cliente – avaliação de desempenho que, como a avaliação de equipe, baseia-se em conceitos de TQM (qualidade total) e busca a avaliação tanto de clientes externos como de internos;

g) avaliação pelo RH – avaliação de desempenho como alternativa comum em organizações conservadoras, mas que gradativamente está sendo abandonada pelo seu caráter extremamente conservador e burocrático;

h) avaliação pela comissão de avaliação – avaliação de desempenho onde é atribuída a uma comissão designada para essa finalidade.

A atribuição de responsabilidades atende as prerrogativas emanadas de políticas norteadoras da organização e práticas do processo de avaliação de desempenho na organização.

3.1.1 Métodos, Técnicas e Instrumentos

A trajetória da evolução dos métodos de avaliação está intimamente relacionada ao abandono gradativo da lógica mecanicista, em face de necessidade de atendimento das exigências da competitividade.

As características dos métodos tradicionais e modernos evidenciam a nítida substituição do julgamento do desempenho das qualidades de uma pessoa na organização pelo interesse na busca de informações para subsidiar a tomada de decisão dirigida à melhoria do desempenho.

Cunha (1997) enfatiza que, derivado do termo *methodos* de origem grega, significa o caminho para chegar a um fim, no sentido da investigação científica, e se refere aos procedimentos adotados, orientados por fundamentos teóricos, para a observação sistemática da realidade.

A escolha dos métodos, técnicas e instrumentos de avaliação devem basear-se principalmente no objetivo dessa avaliação. Nesse sentido, Shell e Bohlander (2013), Robbins (2009) Souza et. al. (2009), Chiavenato (2009) e Carbone et al (2009) destacam os métodos tradicionais: de traços de personalidade, comportamentais e de resultados; e os modernos: avaliação 360 graus, avaliação de competências, avaliação de competências e resultados, avaliação de potencial, balanced scorecard e avaliação por competências, entre outros.

Para atender a investigação, esse estudo foi centrado no método da distribuição e escolha forçada, com suas técnicas e instrumentos pertinentes, que os autores enfatizam como abordagem de traços de personalidade de avaliação de desempenho, que requer que o avaliador escolha entre afirmações destinadas a fazer distinção entre o desempenho bem sucedido e o mal sucedido, por meio de frases descritivas, ou seja, afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador é forçado a escolher o que mais se adéqua para descrever os comportamentos do avaliado no ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que a eleição dos tipos de métodos, técnicas e instrumentos para aplicabilidade nas organizações, sempre levará em consideração o Modelo de Gestão adotado e a Política de Recursos Humanos daí decorrentes.

3.2 AS PRÁTICAS DO GRUPO X NO CAMPUS BELÉM

3.2.1 O Campus Belém

O Campus integra um grupo educacional que está no mercado global a mais de oito décadas, no Brasil há quase duas décadas e em Belém há três anos, com o posicionamento de **excelência acadêmica e infraestrutura de qualidade internacional** e com o propósito de empoderar estudantes a atingir seus objetivos, encontrar sucesso e fazer contribuições inspiradoras para a nossa comunidade global.

Situado em Bairro nobre de Belém, para realizar esse propósito, conta com aproximadamente **3.000** alunos e aproximadamente **100** professores, com relação direta com as políticas, programas, projetos e ações de natureza acadêmica, de apoio pedagógico e biopsicossocial para alcançar os seus resultados finalísticos, que alinhadas com as de natureza administrativa, configura os meios para alcançar esses resultados.

Toda a comunidade acadêmica tem sua parcela de responsabilidade nesse desafio e o corpo docente é o elo balizador para promover esses resultados.

Para esse profissional compor o quadro docente é submetido a um rigoroso processo seletivo focado em competências, experiência profissional e de titulação acadêmica.

3.2.1.1 A Avaliação de Desempenho

A Política de Recursos Humanos é norteada pela cultura expressa nos valores do grupo, e têm no seu bojo a meritocracia, com todo o movimento para validar esse mérito a luz das diretrizes constantes do Manual do Professor e pelo Índice de Desenvolvimento Acadêmico, de onde emanam os preceitos e delineamento das práticas a seguir pertinentes, direcionamento para o

desenvolvimento de competências docentes, e no caso de interesse, de gestão, bem como subsídios de incentivos à produção acadêmica e de incentivos para a educação formal inicial e continuada.

Soma-se ao Plano de Cargos e Salário, Programas de Reconhecimento estruturado para docentes e gestores acadêmicos que apresentam *performance* e aderência aos valores acima da média, bem como Programas de Desenvolvimento de Competências, que além de garantir a qualidade no fazer desses profissionais, há também a intencionalidade de identificação de liderança e constituição de um quadro sucessório para curto, médio e longo prazo, de modo que, a mobilidade das pessoas/profissionais seja realizada com a competência necessária para que a efetivação dos processos seja plena, e os resultados pactuados sejam alcançados.

Com a leitura desse cenário, visualizou-se a sistemática configurada:

1) Em Relação a Estrutura

A Avaliação de Desempenho é realizada na periodicidade semestral e leva em consideração o Índice de Desenvolvimento Acadêmico que mensura a *performance* e aderência do professor aos valores institucionais, estruturado com os seguintes Parâmetros: **Valores do Grupo** – Trabalho em Equipe, Energia, Apropriação, Comunidade e Heart, **Qualidade Acadêmica** – Domínio do Conteúdo, Didática e Relacionamento Interpessoal; **Produção Acadêmica** – Publicação, Assessoria, Consultoria, Projetos de Pesquisa, de Ensino e/ou de Extensão, entre outros

Em relação aos **Valores do Grupo** – Trabalho em Equipe, Energia, Apropriação, Comunidade e Heart, a avaliação é realizada pelo Coordenador do Curso que o docente está vinculado, e calculada com o seguinte peso: **30%** da nota global.

Em se tratando da **Qualidade Acadêmica** – Domínio do Conteúdo, Didática e Relacionamento Interpessoal, a avaliação é realizada pelos alunos que o professor ministra aulas no semestre, e calculada com o seguinte peso: **50%** da nota global.

Já no que diz respeito à **Produção Acadêmica** – Publicação, Assessoria, Consultoria, Projetos de Pesquisa, de Ensino e/ou de Extensão, entre outros, a avaliação é realizada pela biblioteca, e calculada com o seguinte peso: **20%** da nota global.

Após a mensuração global, os escores são representados com a seguinte configuração: **NAE (Nota 5)** – não atende as expectativas, **DES (Nota 6-7)** – desenvolvimento/não eficiente, **NOV** – novo na tarefa/organização, **TE (Nota 8)** – totalmente eficiente e **EXC (Nota 9 a 10)** – excede/supera as expectativas.

A seguir, as questões respondidas pelos professores sobre a sistemática da Estrutura da Avaliação de Desempenho:

01. Você sabe como é estruturada a Avaliação de Desempenho no Campus?

Com 22 professores respondentes, **88,1%** afirmam que sabem como é estruturada a avaliação de desempenho no Campus e **18,2%**, disponível no Gráfico 1, evidenciam que não, o que

sinaliza um alerta para que sejam realizadas ações que promovam a simetria da informação, bem como minimizar os ruídos em relação a possíveis dúvidas.

22 respostas

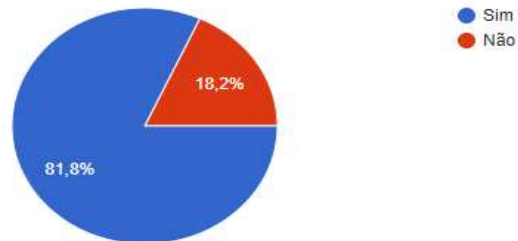


Gráfico 1 – Fonte: Elaborado pelos autores.

02. Você tem ciência de quais são os parâmetros constantes dessa Avaliação?

Com 22 professores respondentes, **63,6%** afirmam que têm ciência de quais são os parâmetros constantes dessa avaliação no Campus e **36,4%**, disponível no Gráfico 2, dizem não ter ciência, o que se caracteriza como preocupante, demandando urgência para que uma informação diretiva e mais efetiva chegue aos professores.

22 respostas

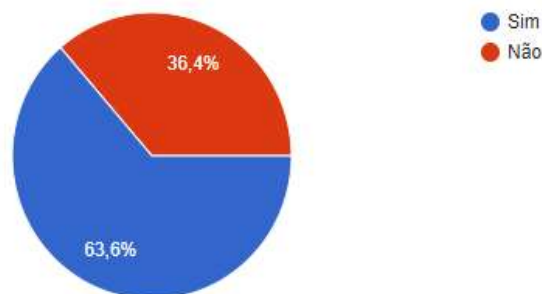


Gráfico 2 - Fonte: Elaborado pelos autores.

03. Você tem clareza do percentual relativo a cada parâmetro?

Com 22 professores respondentes, **59,1** afirmam ter clareza do percentual relativo a cada parâmetro dessa avaliação no Campus e **40,9%**, disponível no Gráfico 3, dizem não ter clareza. Se faz necessário um atenção especial no sentido de mitigar essa lacuna, e clarificar dúvidas de quaisquer natureza acerca dessa particularidade.

22 respostas

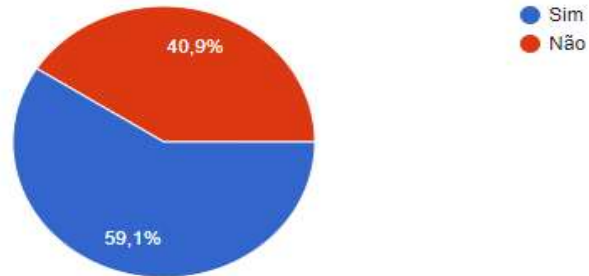


Gráfico 3 – Fonte: elaborado pelos autores.

04. Você concorda com o percentual atribuído a cada parâmetro?

Com 22 professores respondentes, **40,1%** afirmam que concordam com o percentual atribuído a cada parâmetro dessa avaliação no Campus e **59,9%**, disponível no Gráfico 4, dizem não concordar, o que se torna interessante para o Campus realizar uma escuta ativa dos motivos da não concordância desse percentual pela uma parcela significativa desses professores.

22 respostas

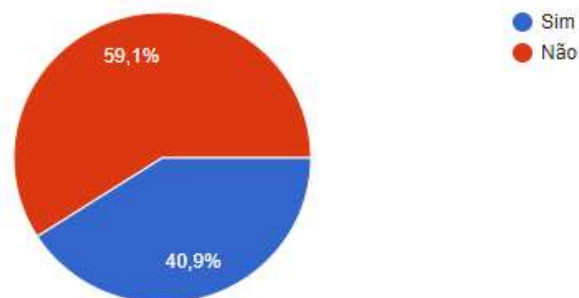


Gráfico 4 – Fonte: Elaborado pelos autores.

2) Em Relação ao Método

Com os parâmetros, a forma de cálculo e os escores já conhecidos, para viabilizar Avaliação de Desempenho o Campus Belém/Grupo X, utiliza o Método Tradicional da **Escolha Forçada** expressa no Instrumento **Formulário** (estruturado diretamente com os valores do Grupo), ancorada pela Técnica da **Diferenciação** (regra 20 – 70 – 10-GE) que gera o Instrumento da **Curva Forçada** (resultante da nota global), validada pela Técnica da **Calibragem** (entre todos os gestores com relação direta com esses professores) utilizando o Instrumento **Matriz 9Box** (estruturada com os eixos de potencial e desempenho).

Finalizando o ciclo, faz uso da Técnica do **Feedback** para os professores, no sentido de pactuar as melhorias a serem implementadas em determinados pontos e/ou, reconhecer e ratificar os pontos positivos identificados, ou ainda, em um desempenho abaixo do esperado.

O método da escolha forçada foi desenvolvido durante a 2ª Guerra Mundial, visando aperfeiçoar a escolha de oficiais das Forças Armadas que deveriam ser promovidos. Após experimentos, esse método teve resultados considerados satisfatórios, foi adaptado e começou a ser utilizado por várias empresas para a concessão de aumentos salariais por mérito e até para a distribuição de prêmios ou participação nos lucros (CHIAVENATO, 2001).

Para o mesmo autor, esse método avalia o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipo de desempenho individual. A técnica de aplicação consiste na estruturação de blocos, ou conjuntos, compostos de duas, quatro ou mais frases.

O avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. Carvalho e Nascimento (1993) ainda afirmam que esse método incide na descrição de fatores que compõem determinado cargo. Tais fatores são classificados de forma crescente, ou seja, graduações inferiores ou negativas até atingir graduações superiores ou positivas, o que importa para o êxito do sistema é a qualidade dos conteúdos dos fatores de avaliação descritos no processo.

O **Instrumento** comum para aplicação do método é o **Formulário**, (modelo (lembrando que o do estudo é estruturado com os valores do Grupo) disponível na Figura 1) cuja elaboração da estrutura é mais demorada e complexa. Contudo, é mais compensador, objetivo e se adapta melhor às necessidades específicas das funções a serem avaliadas.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "X" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		

Figura 1: Fonte: Marras (2002).

Nesse modelo de formulário de avaliação de desempenho, os blocos são formados por quatro frases de significado positivo, na qual o gerente ou avaliador, ao avaliar o empregado, escolhe duas frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Marras (2002) complementa afirmando que como o avaliador desconhece os valores dados a cada frase e a cada bloco, conforme mencionado modelo da Figura 1, não poderá manipular ou induzir o resultado final, caberá a ele apenas indicar a relação do desempenho revelado, com as

descrições de desempenho contidas nas frases. Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados.

A Técnica da **Diferenciação** que Welch (2005) evidencia, diz respeito à regra **20 – 70 – 10/GE**, que representa a curva de vitalidade da empresa, sobre a qual se constrói o processo de meritocracia, fundamentado nos pilares: **premiar** (os **20%** melhores), **manter** (os **70%** que compõem a média) e **afastar** (os **10%** de pior desempenho), representada no **Instrumento** representado no Gráfico 5.

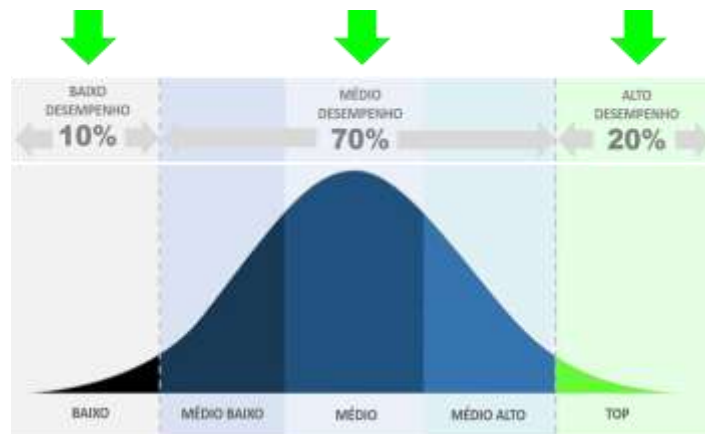


Figura 2 – Fonte: LinkedIn, disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/curva-for%C3%A7ada-na-gest%C3%A3o-de-desempenho-denise-lustri/>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

A Técnica da **Calibragem** é utilizada por um Comitê de gestores que faz uso do Instrumento da **Matriz 9Box** por onde um Comitê discute as posições em que colocaram as suas equipes na matriz, e os realocam de acordo com a comparação com as demais equipes de seus pares. Dessa forma, a decisão é tomada por consenso e não fica tendenciosa (WELCH, 2005), conforme modelo disponível na Figura 3.



Figura 3 – Fonte: LinkedIn, disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/curva-for%C3%A7ada-na-gest%C3%A3o-de-desempenho-denise-lustri/>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

A Técnica do **Feedback** consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos (MISSEL, 2012).

A seguir, as questões respondidas pelos professores sobre a sistemática do Método da Avaliação de Desempenho:

01. Você identifica qual é o método utilizado na Avaliação de Desempenho?

Com 22 professores respondentes, **77,3%** pontuam que identificam o método utilizado na avaliação e **22,7%**, disponível no Gráfico 5, dizem que não identificam. É interessante e urgente que o professor entenda esse formato e tem a clareza em como a sua avaliação realizada.

22 respostas

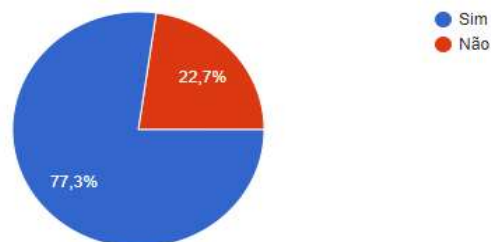


Gráfico 5: Fonte: Elaborado pelo autores.

02. Você identifica qual a principal técnica utilizada na Avaliação?

Com 22 professores respondentes, **54,5%** pontuam que identificam a principal técnica utilizada na avaliação e **45,5%**, disponível no Gráfico 6, dizem que não identificam. Urge uma ação de capacitação sobre Avaliação de Desempenho no Campus Belém para que os professores identifiquem a técnica predominante.

22 respostas

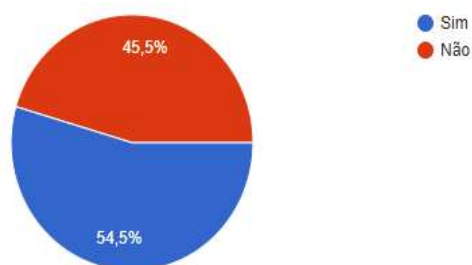


Gráfico 6: Fonte: Elaborado pelo autores.

03. Você identifica qual o principal instrumento utilizado na Avaliação?

Com 22 professores respondentes, **63,6%** pontuam que identificam o principal instrumento utilizado na avaliação e **36,4%**, disponível no Gráfico 7, dizem que não identificam, o que requer um olhar atento dos gestores para clarificar essas nuances.

22 respostas

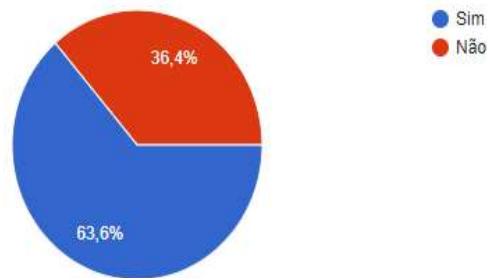


Gráfico 7: Fonte: Elaborado pelo autores.

3) Em Relação a Satisfação do Professor

Wagner III e Hollenbeck (2003) preceituam que a satisfação é a visão favorável ou desfavorável em relação à percepção de um determinado ponto ou o todo, relativo ao *modus operandi* de um processo específico desenvolvido no ambiente organizacional e do próprio trabalho.

No foco de satisfação, segue a questão respondida pelos professores sobre a Satisfação com a sistemática da Avaliação de Desempenho:

01.Você está satisfeito com essa sistemática de Avaliação de Desempenho?

Com 22 professores respondentes, **36,4%** pontuam que estão satisfeitos com a sistemática e **63,6%**, disponível no Gráfico 8, dizem que não estão satisfeito. Então é necessário entender por que e dirimir dúvidas existentes.

22 respostas

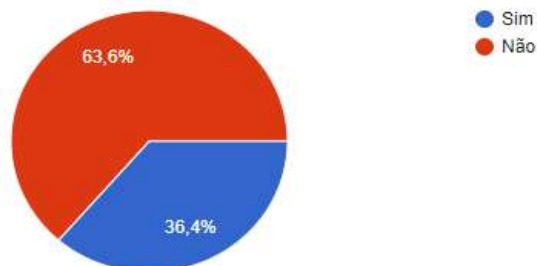


Gráfico 8 – Fonte: Elaborado pelo autores.

4) Em Relação a Sugestões de Melhorias

Todo profissional comprometido com o seu trabalho e com o resultado dele no Campus Belém, está constantemente atento para contribuir com sugestões que possam convergir para melhorias de todos que fazem daquele *locus* o ambiente favorável para trabalhar e partilhar experiências.

Nesse sentido, os 9 professores respondentes, aqui identificados como **P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 e P9** repectivamente, registraram as seguintes Sugestões de Melhorias, em relação à sistemática de Avaliação de Desempenho:

- P1. “O feedback fosse mais claro e coerente”.
- P2. “Seria necessário acrescentar mais uma alternativa: "em parte", pois, apesar de entender como é feita a avaliação de desempenho, acredito que deva haver um feedback maior para o docente, para que ele possa ajustar seu planejamento, caso necessário”.
- P3. “Aumentar a porcentagem da avaliação realizada pelos alunos”.
- P4. “Que fosse mais claro”.
- P5. “Não concordo com o método de classificação forçada. Acho que é injusto para pequenos grupos, pois por mais que as pessoas se esforcem para melhorar seu desempenho, isso é prejudicado pela limitação de "vagas" nas categorias superiores”.
- P6. “Rever a curva forçada para evitar as insatisfações de docentes com alto desempenho”.
- P7. “A avaliação poderia ser mais clara, os professores recebem um resultado geral, não sabemos quais os aspectos estamos bem ou mal. Impossível conseguir melhorar, o que não sabemos que deve ser melhorado”.
- P8. “Melhor transparência na manipulação dos valores atribuídos (será que não existe corporativismo?)”
- P9. “Avançar na avaliação incluindo atitudes de iniciativas espontâneas em prol da empresa.

Estudos e contribuições dessa natureza, com criticidade construtivas e propositivas para melhorias, é que possibilita ajustes e aprimoramento de processos, principalmente relacionados a pessoas, no ambiente organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esforços de pesquisadores têm expandido o significado do conceito, ampliando seus limites, e as perspectivas contemporâneas vislumbram que o desempenho humano é a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional condições de trabalho, possibilidades individuais, competências técnicas e comportamentais, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras. Avaliar esse desempenho nas/pelas organizações têm sido um processo gradativo de ajuste e melhorias sistemáticas de suas práticas.

Em se tratando do Grupo X - Campus Belém, emanadas pelas Políticas de Recursos Humanos alinhada com a missão, visão e propósito organizacional, essa sistemática é realizada por suas lideranças, com o aporte da tecnologia da informação e comunicação através de seus sistemas integrados, com periodicidade semestral, norteado pelo Manual do Professor e ancorado pelo Índice de Desenvolvimento Acadêmico que mensura a *performance* e aderência do professor aos valores institucionais.

Estruturada com três Parâmetros: **Valores do Grupo**, realizada pelo coordenador e calculada com o seguinte peso: **30%** da nota global; **Qualidade Acadêmica** – realizada pelos alunos para os quais o professor ministra aulas no semestre, e calculada com o seguinte peso: **50%** da nota global; **Produção Acadêmica** – realizada pela Biblioteca, e calculada com o seguinte peso: **20%** da nota global. Após mensuração global a representação dos escores representados com a seguinte configuração: **NAE, DES, NOV e TE** (evidenciados com maiores detalhes nos resultados).

Utiliza o Método Tradicional da **Escolha Forçada** expressa no Instrumento **Formulário** (estruturado diretamente com os valores do Grupo), ancorada pela Técnica da **Diferenciação** (regra 20 – 70 – 10/GE) que gera o Instrumento da **Curva Forçada** (resultante da nota global), validada pela Técnica da **Calibragem** (entre todos os gestores com relação direta com esses professores) utilizando o Instrumento **Matriz 9Box** (com os eixos de potencial e desempenho), Finalizando o ciclo, faz uso da Técnica do **Feedback**.

A **Satisfação** dos professores acerca dessa sistemática avaliativa gira em torno de **36,4%** e a **Sugestão** de melhorias registrada por esses sujeitos reúne críticas construtivas e propositivas.

Percebe-se assim, que o processo de Avaliação de Desempenho e suas respectivas práticas, com interface direta entre desempenho e reconhecimento, tem organicidade, dinamicidade, rigorosidade e pontos a dirimir para alcançar em 100% a Satisfação do conjunto de professores afetos.

Enquanto pesquisadores, espera-se que o estudo sirva como incremento à gestão, para melhoria do processo e das práticas desenvolvidas e que outros estudiosos da Área sigam o viés e apresentem novas perspectivas acerca da desafiadora Temática.

REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. 339 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 166 p. 75,

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. Ed. São Paulo: Futura, 2002. 332 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11 ed. São Paulo: LTR, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SHELL, Scott. BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Vera Lúcia de et. al. **Gestão do desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et. al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer: a Bíblia do sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

Documentos Consultados

Manual do Professor
Índice de Desenvolvimento Acadêmico
Sistemas Corporativo
Site de Domínio Público.

