

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL E AS NOVAS TENDÊNCIAS**

*Carmesina Ribeiro Gurgel*<sup>1</sup>

### **I – INTRODUÇÃO**

Historicamente, a humanidade passou por várias fases evolutivas: idade do bronze, idade do ferro, revolução comercial, revolução industrial e atualmente nos encontramos na era do conhecimento. Nesta conjuntura todos são protagonistas e testemunhas da dinâmica evolutiva dos mais variados ramos do conhecimento humano, representado pelos contínuos aperfeiçoamentos e inovações nos campos ciência e da tecnologia, que paradoxalmente apresenta um descompasso cada vez maior entre o desenvolvimento da técnica com o chamado desenvolvimento humano.

O Conhecimento pode ser definido como experiência ou a habilidade de utilizar as informações para gerar valor agregado. Valorar o conhecimento é “associá-lo naturalmente à idéia de medir, isto porque é o sentido mais antigo e incorporado nas mentalidades e na ideologia” (Gurgel, 2003, p.67).

Neste contexto, valoração, medição e avaliação passam ser sinônimo representando uma abordagem que se situa fortemente no universo das instituições ou empresas, quaisquer que seja o campo de atuação. Uma gestão seja pública ou privada, pessoal, local ou global torna-se fundamental a utilização de procedimentos que podem auxiliar na realização de desempenhos efetivos, a partir da definição de prioridades.

Essa percepção advém da diversidade de opções de mercado que exige cada vez mais profissionais de relevante desempenho. Realidade nos leva a refletir: Será que os modelos de avaliação de desempenho evidenciam ao sistema novos caminhos, visando a identificação e a seleção daqueles que conduzem ou conduzirão com sucesso o futuro da instituição? Será que o modelo ou instrumento concebido para avaliar permitiu promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas?

### **II – TENDENCIAS DE MODELOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO**

---

<sup>1</sup> Professora Adjunta da Universidade Federal do Piauí/Centro de Ciências da Educação/Programa de Pós-Graduação em Educação/Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gestão e Avaliação de Políticas Públicas Educacionais - NUPPEGE/UFPI. Avaliadora Institucional MEC/INEP/CONAES.

A conjuntura atual evidencia o encaminhamento para a descoberta de novos sistemas e caminhos, visando a identificação e a seleção daqueles que conduzirão com sucesso os destinos futuros das instituições. Dentre os vários mecanismos existentes, a avaliação de desempenho certamente é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura dos agentes e das instituições.

Qualquer que seja a Instituição – governo, indústria, igreja, exército, comércio, bancos, Universidades, Faculdades, entre outros – são instituições que apresentam funções diferenciadas, mas os problemas administrativos são praticamente comuns. Os seus administradores, gerentes, diretores ou gestores, não importam as denominações, são sujeitos essenciais a toda Instituição e devem adotar princípios básicos do ato de gerir: *planejar, acompanhar e avaliar*. A diferença residirá na visibilidade a uma marca diferencial das demais administrações que lhe antecedeu, ao propor ações que busquem a *objetividade do trabalho*. A dinâmica e o sucesso de uma gestão requerem, além da adoção de princípios administrativos, atitudes, valores, capacidade de articular idéias respeitando a pluralidade a benefício da instituição e não apenas em causa.

Toda Instituição existe, não para si mesma, mas para alcançar seus objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e dos resultados é que uma organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Um gestor pode adotar vários modelos de gestão como marco referencial da sua administração, por exemplo, *a ênfase nos objetivos institucionais*. Neste caso, darão prioridade as ações que justificam a existência e a importância da Instituição, a partir dos resultados pretendidos, como meio de avaliar o desempenho institucional e o cumprimento da missão junto à sociedade.

Sua funcionalidade acontece a partir do entendimento de que o resultado da avaliação poderá ser utilizado como elemento promotor de melhoria da qualidade das instituições de forma global. Esse fenômeno ocorre porque uma das funções da avaliação é contribuir para averiguação do grau de eficiência e eficácia das ações desenvolvidas. Três fenômenos de origem social, segundo Bonniol (2001) explicam universalização da cultura da avaliação como mecanismo de regulação e, ao mesmo tempo, de emancipação:

- a) o ato de avaliar estabelece ligação diretamente relacionada ao desenvolvimento das práticas democráticas, fortalecendo o direito do exercício da cidadania.

- b) a aparição das práticas avaliativas de ordem organizacional, exigindo mudanças de paradigmas ou atitude de gestão;
- c) a necessidade de legitimar as ações institucionais perante a sociedade.

Avaliar o desenvolvimento das práticas democráticas é uma necessidade que surge a partir do grau de exigência do cidadão em relação aos seus direitos, a qualidade de serviços prestados, entre outros. Assim, a exigência da avaliação, identifica-se com a necessidade de prestar conta e provocar responsabilidades e conseqüências. Na opinião do referido autor avaliamos porque não sabemos o que fazemos, nenhuma instituição pode afirmar que é legítima por si mesma, porque não tem certeza de seus efeitos. O único instrumento capaz de legitimar a validade ou não das ações de uma instituição e, conseqüentemente, de um gestor é a avaliação.

Numa visão contemporânea, administrar consiste em *orientar, dirigir e avaliar* os esforços de um grupo de pessoas para um *objetivo comum*. Um bom gestor ou administrador é naturalmente, aquele que possibilita a sua equipe de assessores alcançarem os objetivos institucionais com o mínimo dispêndio de recursos, de esforços e habilidade para minimizar os atritos com outras atividades úteis.

Administrar, nesta visão torna-se uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja qual for o tipo de Instituição, pois o ser humano cada vez mais necessita de cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos, isto é trabalhar socialmente e, como prática social a administração torna-se uma ação basicamente de *coordenação de atividades grupais* o vem corroborar com o entendimento das novas tendências de modelo de gestão e avaliação de desempenho nesse século:

Estamos na era das idéias. Não há mais distância entre as informações em virtude dos avanços tecnológicos. Diante deste contexto, vem se resgatando o lado humanista nos sistemas de gestão, onde o essencial é a interação entre pessoas e a maior necessidade do desenvolvimento da criatividade, dos talentos e da sensibilidade. As tendências ascendentes de gestão apresentam-se nas formas de integração com o meio ambiente, com a comunidade, e com o potencial humano. Os novos paradigmas nesse sentido estão fundamentados nos talentos humanos, na gestão da informação, na visão comum, na cooperação, e na identidade e valores compartilhados. As condições para se obter sucesso no mercado atual globalizado são ditadas pelo próprio mercado e a alternativa para as empresas é buscar sistemas de gestão que atendam a esses novos desafios.(Pereira,Martins-STAFF,Consultoria).

Para que uma equipe de trabalho possa apresentar padrões elevados de *eficiência e eficácia* é preciso entender a diferença entre estas duas ações. A eficiência é voltada para a melhor maneira pela quais as ações devem ser desenvolvidas, a fim de que os recursos sejam aplicados de forma mais racional possível. Uma equipe eficiente deve

preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados para assegurar a otimização da utilização dos recursos. A eficácia de uma ação é medida pelo alcance dos resultados, pela capacidade de satisfazer uma necessidade por meio de suprimento de seus produtos, bem ou serviços.

Assim, uma Instituição pode ser *eficiente* em suas ações e pode não ser *eficaz*, como também, pode ser ineficiente em suas funções, mas apesar disso, ser eficaz. Alguns indicadores de eficiência e eficácia são encontrados na literatura que torna compreensível esta situação: *Indicadores de eficiência* – centrar ênfase nos meios; desenvolver ações corretas para cada objetivo proposto; resolver os problemas em tempo hábil; administrar corretamente o orçamento; cumprir criteriosamente o cronograma de tarefas e obrigações; promover treinamento em serviço; manter instrumentos e equipamentos de trabalho em condições de funcionamento; manter harmonia no ambiente de trabalho; promover atividades sociais; ser presente no ambiente de trabalho.

*Indicadores de eficácia* – gestão centrada nos resultados; prima pelas ações corretas; dar ênfase ao alcance dos objetivos; otimizar a utilização dos recursos financeiros; valorizar a equipe de trabalho; manter bons equipamentos; exercer a prática de valores humanos; ter auto-estima positiva e saber conviver socialmente.

Em busca da eficiência e da eficácia, uma Instituição deve adotar princípios que funcionais e hierárquicos orientada para o objetivo de produzir bens ou serviços. Nesta ótica, surge a *divisão de trabalho, as especialidades, a hierarquia e amplitude administrativa*. A divisão de trabalho é importante porque *facilita a direção e execução* das tarefas e sua operacionalização. Do ponto de vista administrativo pode-se apresentar em três níveis: *institucional* (gestor máximo e assessores); *intermediário* (diretores/gerentes) e operacional (coordenadores/supervisores e outros).

Pela necessidade de divisão do trabalho, surge a especialização, ou seja, cada órgão passa ter funções e tarefas específicas, cujo objetivo é proporcionar melhorias de métodos e incentivos no trabalho e melhorando o desempenho funcional. Ainda como consequência da divisão do trabalho e da diversidade profissional dentro da Instituição surge a hierarquia com a finalidade de *dirigir as ações* dos níveis que lhe estão subordinadas. A pluralidade de funções exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir para que todas as atividades sejam *cumpridas harmonicamente*.

A hierarquia divide a Instituição em camadas ou níveis de autoridade. Quando mais alto a escala hierárquica *maior o volume de autoridade* do gestor. A autoridade

pode ser definida como sendo o direito formal e legítimo de *tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos* para alcançar os objetivos desejados pela organização. O grau de autoridade é *proporcional* ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. No entanto, a autoridade pode ser delegada conforme a posições e funções desempenhadas.

Quando um gestor transmite autoridade e responsabilidade a uma pessoa numa determinada hierarquia, pode-se dizer que houve uma *delegação*. A *amplitude administrativa* ou de comando ou de controle torna-se necessário quando a Instituição encontra-se em *fase de expansão* e precisa garantir a *qualidade de seus serviços*. No entanto, alguns cuidados devem ser observados, pois quanto mais *restrita* é a amplitude da estrutura organizacional *menos disperso as ações e melhor sua comunicação*.

Outro fator deve ser levado em conta quando estamos em posição de comando de uma Instituição ou parte dela é o fenômeno da centralização e da descentralização. Ambas as situações tem suas vantagens e desvantagens, vejamos resumidamente cada uma delas no quadro a seguir:

#### I - VANTAGENS

Gestão Centralizada	Gestão Descentralizada
Tomada de decisões por quem possui visão global da Instituição.	Rapidez nas decisões/ Ausência de conflitos.
Decisões tomadas no topo são mais bem treinadas e preparadas.	Sentimento de equidade/ Informalidade e democracia.
Decisões mais consistentes com os objetivos Institucionais.	Mais aproximação entre os gestores e sua equipe de trabalho.
Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisões e reduz custos operacionais.	Substituição da administração por portarias/medidas por informações.

#### II - DESVANTAGENS

Gestão Centralizada	Gestão Descentralizada
Decisões distanciadas dos fatos e das circunstâncias.	Falhas de informação entre os departamentos/setores envolvidos.
Tomadas de decisões têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.	Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.
A comunicação pode ocasionar custos operacionais.	Risco de sub-objetivação. Os gestores podem defender mais os objetivos de seus setores do que os institucionais.
Pode ocasionar distorções e erros no processo de comunicação.	As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Enfim, administrar numa sociedade onde todas as suas atividades são voltadas para *produção de bens* ou para a *prestação de serviços especializados* e, que a vida das

peças depende das Instituições e esta depende do seu trabalho, realmente podemos afirmar que ser gestor nesta conjuntura requer *conhecimento, maturidade, habilidade e competência* para reunir todos estes atributos na *arte de administrar*. Dito de outra forma, administrar é a condução racional das atividades de uma Instituição seja qual for o campo de atuação. O ato de administrar envolve o *planejamento e monitoramento de todas as atividades* diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro da Instituição. A capacidade de administrar é *imprescindível* para a existência, sobrevivência e sucesso da Instituição, é preciso ser acima de tudo ser um gestor, um articulador de idéias.

Neste sentido, a avaliação torna-se um instrumento para subsidiar a gestão de desempenho e deve ser considerada parte integrante deste processo. A gestão de desempenho envolve a reforma dos processos centrais de gerenciamento, sendo, portanto, de responsabilidade dos gestores em cada instituição, enquanto que a avaliação é vista como um método especializado, freqüentemente aplicado por especialistas ou avaliadores externos. A maioria dos gestores vê a avaliação como parte de uma estrutura mais ampla da gestão de desempenho, no entanto, o grau de integração entre avaliação e a gestão irá depender dos fins que se propõe com seus resultados. Teoricamente, há três abordagens que analisa as relações entre avaliação e gestão de desempenho:

As três abordagens não são mutuamente excludentes, isto é, um gestor pode utilizar mais de uma concomitantemente. A segunda abordagem vem crescendo em popularidade.

Várias abordagens sobre avaliação que partem de premissas acerca da natureza do conhecimento avaliativo, da possibilidade de criação de conhecimento confiável e quanto ao melhor uso legítimo dos resultados. Não há um método ideal de condução de uma avaliação. O papel da avaliação é diferente em cada um dos processos de tomada de decisão e aprendizagem, por exemplo, a avaliação econômica e experimental usada para decisões orçamentárias e a avaliação naturalista usada para melhoria de programas e projetos. A questão relevante é a necessidade de adequar a avaliação ao elemento que se deseja avaliar, as informações desejadas, aos recursos disponíveis e ao uso pretendido para os resultados. Qualquer que seja a abordagem, a metodologia avaliativa é intrínseca a cada modelo. Os problemas metodológicos mais comuns às práticas avaliativas são: casualidade; lentidão para término; mecanismos de coleta de dados; dificuldade de identificar resultados dos programas; generalização dos resultados; limitações e tratamento apropriado dos problemas.

### III – OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EXISTENTE

A sistemática de avaliação de desempenho, como instrumento complementar a política salarial é representada na forma de apreciação do desempenho do indivíduo na sua função, posicionando-o individualmente, na escala ou estrutura impessoal de salários.

Recebe diferentes denominações, tais como: *avaliação de mérito*, *avaliação dos funcionários*, *relatórios de progresso*, *avaliação da eficiência funcional* e outros termos equivalentes. Já o instrumento de plano de carreiras define *as carreiras ou agrupamento de cargos*, inerentes a uma organização, de forma a indicar, a cada empregado ou funcionário, os modelos de que dispõe para seu desenvolvimento. É um processo *contínuo de interação* entre o funcionário e a instituição do qual resultam passos selecionados e o caminho que mutuamente atendem aos objetivos da Instituição e às aspirações do funcionário.

A avaliação de desempenho pode ser considerada uma sistemática voltada para a *apreciação do desempenho individual do funcionário no exercício das atribuições inerentes a seu cargo*. No Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Servidores Públicos (federal, estadual ou municipal) geralmente, a avaliação do desempenho é concebida como instrumento técnico gerencial destinado a aferir, de forma objetiva, o grau de eficiência do servidor no desempenho das atribuições do seu cargo. Usualmente, a forma mais adotada é o próprio superior hierárquico proceder à avaliação do desempenho de cada servidor, aferindo o desempenho funcional. Os objetivos principais em relação ao desempenho dos servidores na maioria são:

- adequação do funcionário ao cargo;
- identificação das necessidades de treinamento;
- promoções, incentivo salarial ao bom desempenho;
- melhoria do relacionamento entre o chefe e subordinado;
- auto-aperfeiçoamento do funcionário;
- estimativa do potencial de desenvolvimento dos funcionários;
- estímulo à maior produtividade;
- oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da instituição;
- feedback ao próprio indivíduo avaliado;

-decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ ascensão funcional.

A avaliação de desempenho propiciará os seguintes benefícios:

- a) *para os gestores*: contar com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade; melhorar o padrão de desempenho dos funcionários; melhorar a comunicação.
- b) *para os funcionários*: conhecer as regras institucionais; conhecer as expectativas da Instituição e do chefe; oportuniza a auto-avaliação e autocritica do seu desempenho.
- c) *para a Instituição*: avalia seu potencial humano e a contribuição de cada empregado; identifica os empregados que necessitam de capacitação; dinamiza a política de recursos humanos; defini o grau de contribuição de cada servidor para a instituição; identifica os desempenhos conforme qualificação requerida pelo cargo que exerce; identifica em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos servidores; obtêm subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos e promoção; subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Atualmente as avaliações de desempenho podem ser desenvolvidas pelos seguintes agentes:

- \* *Chefe imediato/gerente* – ninguém melhor que o chefe imediato para avaliar o empregado. Todavia favorece a subjetividade, podendo desvirtuar dos objetivos de toda a Instituição.
- \* *Próprio servidor* – exige amplo grau de abertura da Instituição e de maturidade do empregado. Requer determinação de parâmetros objetivos.
- \* *Equipe de trabalho* – avalia o desempenho, define objetivos e metas. Requer suficiente maturidade.
- \* *Comissão de avaliação* – constituída por membros de diversas áreas da Instituição que têm poder de decisão. Desenvolvem padrões de julgamento mais homogêneo.
- \* *Servidores* – “avaliação invertida”. Possibilita o chefe conhecer a opinião do empregado a seu respeito. Pode transformar-se num mero canal de insatisfação, com críticas que não acrescentam aspectos positivos.
- \* *Órgão de Recursos Humanos* – trata-se de modalidade bastante centralizadora. Proporciona pouca liberdade aos avaliadores. Padroniza o desempenho das pessoas, desprezando suas peculiaridades.



\* *Entorno do avaliado* – é uma técnica recente que procura envolver todos os agentes do processo. Uma delas é denominada “Avaliação 360 Graus”. A pessoa é avaliada por todos que mantêm interação: chefe, colegas, subordinados, clientes externo e interno e fornecedores. Sua aplicação é trabalhosa, mas fornece um amplo *feedback*.

Não obstante, a avaliação é um processo de análise de resultados das políticas públicas institucionais, organizações, de programas e desempenhos que enfatizem a confiabilidade e a utilidade das informações. Destina-se a colher melhores dados e reduzir as incertezas. Contudo, mesmo mediante a aplicação dos rigorosos métodos, as avaliações sempre estarão sujeitas a algum grau de julgamento subjetivo. Uma instância central do processo de avaliação consiste em determinar o grau em que foram alcançados as finalidades de um plano, programa ou projeto. Isto requer dimensionar o objetivo em ações específicas, os quais terá metas, cuja obtenção será medida através de indicadores.

O conceito tradicional de meta é a representação quantificada de um objetivo (baliza, barreira, marco, limite, alvo, mira, objetivo, termo, limite, fim), isto é, meta é um objetivo temporal, espacial e quantitativamente dimensionado. Numa visão contemporânea a meta é considerada a dimensionalização operacional dos objetivos específicos, que traduz o significado correto da operação que se utiliza. Exemplificando a partir dos objetivos de Plano de Cargos, Carreira e Vencimento:

*Objetivo 1* - Adequar os funcionários ao cargo.

*Meta 1* – Desenvolver estudo avaliativo sobre a formação e titulação do servidor para saber a adequação de sua formação com a função ou cargo que exerce.

*Objetivo 2* - Identificar as necessidades de treinamento.

*Meta 2* – Promover cursos de formação continuada visando promoções, incentivo salarial ao bom desempenho.

Qualquer processo de avaliação pressupõe o uso de fontes de informação apropriadas que fornecem um conjunto de dados e referências descritivas úteis para caracterizar os indicadores de qualidade. Um dos princípios que podemos estabelecer no processo avaliativo é que um indicador possa está associado, simultaneamente, a vários aspectos do desempenho funcional. Neste sentido, cada indicador deverá ser associado ao critério que estabelece, de forma detalhada, a situação desejável de cada indicador. O juízo de valor sobre o grau de atendimento de cada critério deverá ser construído a partir das múltiplas fontes de informações disponíveis com a aplicação de técnicas e

instrumentos, tais como: questionários de avaliação de desempenho, entrevistas e reuniões grupais, informações de caráter qualitativo e quantitativo, observações, entre outros.

Na avaliação, o indicador é a unidade que permite medir o alcance de um objetivo específico. Distingui-se em indicadores diretos e indiretos. Indicadores diretos traduzem a obtenção do objetivo específico em uma relação de implicação lógica. Exemplo: Se aumentar a produtividade do servidor público, é um objetivo institucional, sua definição já determinou o indicador, que é “produtividade funcional” que mostrará as variações para mais ou para menos que ocorreram nas realizações do avaliado. Esta variação expressa o efeito do Plano de Cargo, Carreira e Vencimento, por exemplo, como elemento motivador ou não da melhoria do desempenho funcional.

*Objetivo 1* - Adequar os funcionários ao cargo.

*Meta 1* – Desenvolver estudo avaliativo sobre a formação e titulação do servidor para saber a adequação de sua formação com a função ou cargo que exerce.

*Indicador 1*- Quantidade de servidores exercendo cargos compatíveis com formação e titulação acadêmica.

Por outro lado, pode surgir os chamados indicadores indiretos, que emergem da forma em que o desempenho do servidor se expressa. Neste caso, a relação entre indicador e meta apresenta um caráter probabilístico e não tem implicação lógica, isto porque, torna-se mais conveniente incrementar o número de indicadores de uma meta para aumentar a probabilidade de conseguir uma medição adequada.

*Objetivo 1* - Adequar os funcionários ao cargo.

*Meta 1* – Desenvolver estudo avaliativo sobre a formação e titulação do servidor para saber a adequação de sua formação com a função ou cargo que exerce.

*Indicador 1* – Índice de servidor ocupando cargo indevidamente.

Os indicadores da avaliação não surgem necessariamente da programação realizada. Ainda que na formulação do Plano tenham sido considerados as metas e indicadores determinados. Pode ocorrer que as metas tenham sido mal estabelecidas e os indicadores incorretamente definidos. Mas isto não constitui uma restrição para a avaliação. Seu principal referencial não é a programação, e sim o comportamento da realidade como consequência da ação (plano). O objetivo da avaliação é verificar de que modo, em que medida foi produzida as transformações no grupo afetado - pelo plano. A partir dessas observações é possível determinar quais são os indicadores (indiretos) válidos para a avaliação.

A literatura disponibiliza vários modelos de avaliação de desempenho, e a avaliação de mérito, modelo que enfatiza os critérios de desempenho, idealizado por *Michael Scriven*, que define a avaliação uma atividade metodológica de coleta e análise de dados relativos ao desempenho. Para isso, usa-se um conjunto ponderado de escalas e critérios que possibilite classificações comparativas ou numéricas.

A maioria das instituições centra, atualmente, avaliação numa série de instrumentos registrados periodicamente em forma de questionários contemplando como parâmetros listas de atributos pessoais e profissionais, seguido de valores escalares cuja função é valorar a performance do servidor (*funcionário; docente ou outras categorias*). O resultado desse processo, via de regra automatizada, estabelece níveis diferenciados de desempenho entre as pessoas, conforme as categorias associadas à escala estabelecida para cada instrumento, os mais usados (ótimos, regulares e péssimos) associados a uma escala 1, 2, 3,

Certamente este modelo tem gerado insatisfações entre os avaliados, comprometendo a credibilidade das instituições e os fins do processo avaliativo, pois são questionados pela falta de objetividade, pela burocratização do processo, além da probabilidade de distorções e fatores que induzem interpretações tendenciosas e injustas. No entanto, um sistema de avaliação adequado cumpre além da função de escolher e selecionar os futuros líderes constitui num instrumento de promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas. Os maiores problemas de gerenciamento acontecem quando as instituições imputam aos seus servidores a responsabilidade pelo mau desempenho. Vários estudos têm demonstrado que na realidade esse insucesso advém do processo de gestão, ou do próprio sistema, não sendo, portanto de responsabilidade dos servidores, mas de gerência.

#### IV – NOVAS TENDÊNCIAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um das propostas para minimizar a insatisfação dos avaliados que em sua maioria o resultado da avaliação pode ser contaminado pelo efeito de halo, pelo grau de dificuldade de realização das tarefas, pela impossibilidade de medir equalização entre o esforço pessoal e a dedicação do servidor, convém repensar um modelo de avaliação de desempenho que permita separar e medir com precisão variáveis que caracterizem – o universo dos servidores enquanto seres humanos e o universo dos processos.

Neste sentido, as instituições devem voltar-se para a construção de um mecanismo de realimentação que forneça aos avaliados uma formação adequada que os tornem capazes de avaliar e ser avaliados, a partir da construção de competências voltadas para o desempenho de suas funções com objetivos e critérios claros do que se espera deles. O desenvolvimento de uma cultura avaliativa com efeitos que reflita cada vez mais na *performance*. Esse tratamento poderá ser percebido com o registro de instrumentos confiáveis e acumulativos e, não apenas para efeito de progressão funcional, mas para selecionar e promover de forma justa aqueles que apresentar melhor potencial para o desempenho de outras funções que respalde maior responsabilidade futuramente, bem como potencializar as habilidades desenvolvidas insatisfatoriamente oportunizando condições de melhoria para desempenho dos servidores.

Assim, os critérios de avaliação devem-se ter como referência o potencial do indivíduo, levando em consideração o desempenho pessoal e profissional, ou seja, a história de vida da pessoa, que muitas vezes coincidem com o histórico institucional. Não podemos considerar que um servidor que passa boa parte de sua vida na instituição possa ser descartado como um objeto de pesquisa dependendo de critérios ou escalas para definir sua potencialidade enquanto ser pessoa e profissional.

Haverá de se pensar na reorganização de um sistema avaliativo que permita integrar as qualidades pessoais com os processos institucionais, a partir da definição de três estruturas: (1) permitir um sistema de informação adequada por meio de mecanismos variados à escolha e juízo do avaliado conforme a especificidade de cada função desempenhada, fornecendo resultados parciais durante determinado tempo e posteriormente a finalização do resultado para analisar a progressão ou regressão de desempenho; (2) promover a promoção funcional não apenas pelas realizações do profissional, mas principalmente pelo potencial que o apresenta, ou seja, um sistema de avaliação que revele características que fazem do avaliado uma pessoa singular e o por que devem ser promovidos, buscando, assim, no seio da própria instituição a identificação de novos talentos, fortalecendo a importância da avaliação como um instrumento de gestão e não de punição; (3) criação de mecanismos eliminadores ou minimizadores das distorções, conforme as variáveis de desempenho a ser definida no sistema de avaliação de desempenho.

## CONCLUSÃO

Os desafios para desenvolver um sistema, ou instrumento de avaliação de desempenho eficaz e eficiente é uma constante que se vivencia nos tempos atuais. A utilização de um sistema harmônico e bem categorizado ajudará a evitar as injustiças e perseguições por motivos pessoais, bem como os favorecimentos, transmitindo maior confiança aos servidores quanto os fins do processo avaliativo de desempenho e das instituições.

Considerando que a avaliação é um mecanismo de julgamento de valor, de seleção, poderá transforma-se num poderoso processo de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, concepção que dependerá dos fins que se pretende alcançar. Por isso, torna-se fundamental que as instituições repense sua sistemática de avaliar desempenho, procurando minimizar ao máximo efeito negativos que possam resultar em distorções agregadas ao perfil do servidor, pois certamente critérios ou características de performance alheia aos propósitos das realizações desenvolvidas pelos servidores revelará sempre desempenhos distorcidos da realidade. É obrigação de quem institui um modelo ou sistemática de avaliação qualificarem seus avaliando e avaliadores.

Portanto, na reorganização desse processo, necessário se faz, respeitar os princípios, os valores culturais, educacionais e as especificidades de cada função, não podendo jamais esquecer da abrangência e da complexidade do homem que busca seu reconhecimento, sua dignidade, tendo como ponto de partida sua profissionalização e, principalmente, pela sua importância para o desenvolvimento da instituição. Não obstante, a própria instituição deve valorizar o processo avaliativo porque dispõe de um mecanismo que delega o poder de selecionar e escolher seus melhores gestores e colaboradores.

## BIBLIOGRAFIA

BONNIOL, Jean-Jacques. Modelos de avaliação: textos fundamentais com comentários. Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2001

COHEN, Ernesto. Avaliação de projetos sociais. Petrópolis: Vozes, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Vol.I, II e III. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da educação superior. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. Avaliação Institucional: teoria e expectativas. São Paulo: Cortez, 1995

GURGEL, Carmesina Ribeiro. Avaliação do Desempenho Docente do Centro de Ciências da Educação - UFPI. Dissertação (Mestrado em Educação com área de concentração em Avaliação Educacional). Fortaleza/ Universidade Federal do Ceará, 1998, 143 p.