

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UNIJUI-CÂMPUS PANAMBI: UM ESTUDO AO PONTO DE VISTA DOS SEUS COLABORADORES.¹

Aline Matick Urnau², Gustavo Arno Drews³.

¹ - Monografia de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas – MBA - 1ª Edição - Modalidade EaD

² Aline Matick Urnau

Aluna do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas – MBA 1ª Edição - Modalidade EaD
alinematick@unijui.edu.br

³ Prof. orientador, Graduado em Administração pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul-UNIJUI, Mestre em Administração pela UFRGS, área de Gestão de Pessoas, Professor de Graduação em Administração e em Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão, gadrews@unijui.edu.br

Introdução

O presente estudo origina-se de Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas – MBA 1ª Edição - Modalidade EaD, realizado pelo Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Este estudo foi realizado na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI-Câmpus Panambi, uma estrutura multicampi, localizado no município de Panambi, inaugurado desde março do ano de 1992, atualmente com 22 anos na região. Este câmpus oferece os cursos de graduação em Engenharia Mecânica, Administração e no decorrer do tempo contou com a implantação dos Núcleos Comuns para ambos os cursos. Oferece duas Pós-graduações Lato Sensu, sendo uma delas a 4ª Edição de Engenharia Industrial e a outra 1ª Edição em Logística, é também unidade de atendimento dos Cursos da Educação a Distância e apresenta uma Incubadora Tecnológica no município.

O Câmpus Panambi da UNIJUI apresenta cerca de 600 alunos que estudam e residem neste município e parte que se deslocam de cidades próximas da região. A administração do Câmpus conta com um Pró-Reitor, coordenadores dos cursos de Engenharia Mecânica e Administração e seu quadro funcional é composto de aproximadamente 25 colaboradores, número este composto por técnicos-administrativos e de apoio e docentes efetivos.

O processo de Avaliação de Desempenho aplicado na UNIJUI é praticado desde 2008 quando foi aplicado como teste piloto em seus colaboradores servindo como um instrumento de mensuração de desempenho dos técnicos-administrativos e de apoio. O tema estudado provém de uma necessidade pela busca de um feedback das pessoas, visto que um novo modelo de Gestão de Pessoas vem acelerando com propósito de humanizar e democratizar as organizações atuais. Trata-se de como elas estão recebendo este processo, o que elas pensam a respeito, como o conceituam. Pretende-se descobrir se elas estão satisfeitas realmente e o que elas poderiam agregar para este processo se tornar mais interessante e produtivo e com isso extrair desses colaboradores opiniões que possam oportunizar em mudanças no sentido positivo para a instituição.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

A base teórica que se buscou discute o tema da avaliação de desempenho ao olhar de autores como CHIAVENATTO (2004), DUTRA (2008), GIL (2001) e GRAMIGNA (2007), LACOMBE (2005) para fundamentação do trabalho, e envolveu a discussão dos seguintes temas: Conceito e Finalidade da Avaliação de Desempenho, Auto-Avaliação de Desempenho, Avaliadores do Desempenho, Gestão e Mapeamento por Competências e Tendências da Gestão de Pessoas. De forma resumida pode-se dizer a partir de Chiavenato (2004) que a Avaliação de Desempenho é um processo, um meio adotado pelas organizações que serve para julgar ou estimar o valor, as potencialidades, de uma pessoa e sobretudo o que o trabalho dela significa para a organização. Serve de maneira a permitir que se localizem problemas de supervisão, de integração com as pessoas, da adequação das pessoas com o cargo ocupado, da identificação de suas fragilidades, e em consequência disso tudo, pretende-se a eliminação ou neutralização dos problemas existentes na organização.

O estudo parte da questão de estudo assim formulada: O processo de Avaliação de Desempenho da UNIJUÍ-Câmpus Panambi é eficaz para o desenvolvimento profissional ao olhar de seus colaboradores? Busca-se, assim responder a essa questão procedendo uma análise do processo de Avaliação de Desempenho por competências praticado pela UNIJUÍ a partir da percepção dos técnicos-administrativos e de apoio adscritos ao Câmpus de Panambi que já passaram por uma ou mais edições deste processo. Esta análise descreve o processo de Avaliação de Desempenho atualmente desenvolvido pela Instituição, elenca as tendências deste processo, apresenta a percepção dos colaboradores já avaliados quanto a este processo e então identifica gargalos neste processo a partir das percepções dos colaboradores e sobre eles apresenta melhorias neste processo.

Metodologia

Este estudo é classificado como sendo pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, quanto aos objetivos descritiva e explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos é considerada um estudo de caso e pesquisa bibliográfica e documental, também quanto aos meios, é pesquisa dada como pesquisa de campo. Para coleta de dados foram ouvidos o gerente de Recursos Humanos da UNIJUÍ, além da aplicação do questionário de Likert a 11 colaboradores das diversas unidades do Câmpus –Panambi da UNIJUÍ que já participaram de alguma edição do processo de Avaliação de Desempenho, contando com 17 questões optativas e 1 descritiva.

Na amostra pesquisada constatou-se a predominância de colaboradores do gênero feminino (63,63%). Quanto a faixa etária, (36,47%) estão entre 36 a 45 anos de idade, (18,18%) entre 21 a 25 anos, 31 a 35 anos e com mais de 46 anos de idade, (9,09%) entre 20 a 25 anos. Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos colaboradores se enquadra em nível de ensino superior incompleto (45,45%). Com (27,28%) ensino superior completo, (18,18%) ensino médio completo, (9,09%) com pós-graduação. No que diz respeito ao tempo de trabalho na Instituição (27,28%) dos colaboradores apresentam 5 a 10 anos, (18,18%) acima de 10 anos, com 3 a 4 anos, de 2 a 3 anos e de 1 a 2 anos.

Resultados e Discussão

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

A avaliação de desempenho na FIDENE-UNIJUI foi instituída pela Resolução do Conselho Diretor da Fidene de nº 04/2008 ao estabelecer os parâmetros da Avaliação de Desempenho como sendo um processo de 90 graus, compartilhado entre a chefia imediata e o funcionário da instituição cabendo a área de recursos humanos, apoiar, instrumentalizar, orientar e fomentar o processo como um todo.

Esta avaliação é consolidada anualmente tendo como referência o mês de ingresso do colaborador na instituição. É composta por três etapas: a) Auto-avaliação do colaborador; b) Avaliação da chefia imediata; c) Momento da consolidação final

Na 1ª etapa deste processo, a Auto-Avaliação é realizada individualmente pelo colaborador, tendo como base o seu mapa de competências de acordo com o seu cargo profissional. O avaliador fornece as ferramentas, guia de orientação onde suas responsabilidades, suas competências técnicas e suas competências comportamentais estão alinhadas com o significado dos níveis de prontidão e um glossário das competências comportamentais, bem como presta orientações do processo.

O Mapa de Competências compreende três blocos, o das responsabilidades que indicam quais são as responsabilidades do ocupante de um determinado cargo, e quais os resultados esperados do seu trabalho em relação a sua produtividade. O segundo bloco, é o das competências técnicas, o que o ocupante do cargo precisa saber para desempenhar suas funções, e o terceiro bloco, diz respeito as competências comportamentais que são a soma das atitudes e as habilidades que cada colaborador utiliza para exercer suas funções.

Os blocos mencionados acima ainda se subdividem em três níveis, o institucional o qual aplica-se a todos os cargos da UNIJUI, o funcional, o qual aplica-se a um grupo de cargos semelhantes e o específico o qual aplica-se para funções semelhantes.

Estes cargos estão divididos em três grupos, os operacionais que engloba os auxiliares e assistentes, os táticos que compreende os analistas e os estratégicos que compreende os especialistas bem como o cargo de chefia. Estes cargos foram agrupados de acordo com suas funções, sendo operacionais as funções de auxiliar e assistente. Os analistas formados pelo grupo tático e os especialistas e detentores de cargo de chefia como grupo estratégico.

No mesmo momento da auto-avaliação do colaborador a chefia imediata também o avalia (2ª etapa). Já na 3ª etapa, momento da consolidação final da avaliação, oportunidade onde o colaborador é chamado para uma conversa com seu superior imediato para discutir sobre o resultado da Avaliação de Desempenho e nesta chegar a um consenso entre ambas as partes. A ferramenta usada de apoio passa a ser o relatório comparativo, ou seja, o resultado da auto-avaliação feita pelo colaborador x avaliação da chefia imediata. Após esta etapa, a chefia imediata digita no portal o resultado do diálogo produzido e o sistema faz o cálculo da avaliação que traz a pontuação obtida. E como forma de ofertar uma bonificação, o colaborador dependendo do nível que foi avaliado tem um adicional em seu salário no mês subsequente, salvo se a sua classificação ficar em nível de acompanhamento, nível o qual não tem direito a bonificação.

A partir da análise dos dados coletados apresenta-se as divergências encontrados no processo de Avaliação de Desempenho da UNIJUI às questões propostas, como: a) Os mapas de desenvolvimento de competências, não estão sendo compreendidos por alguns colaboradores entrevistados quanto aos seus quesitos, apesar da ciência da existência dele; b) No conceito do

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

processo de Avaliação de Desempenho, apresenta-se divergências de opiniões, a visão dos colaboradores difere do propósito institucional, onde o principal objetivo é a mensuração do desempenho do colaborador, um momento onde ele deve saber o que pensam a respeito do seu trabalho, no que diz respeito as suas potencialidades, bem como suas fragilidades, estas para desenvolvê-lo e aprimorá-lo enquanto profissional; c) O tempo para ocorrência da Avaliação de Desempenho nem sempre acontece no mês de admissão dos colaboradores, o que depende de uma programação feita pela Coordenadoria de Recursos Humanos, isso gera uma expectativa no colaborador que está no aguardo de um reenquadramento de cargo, o qual é requisito estar em nível desempenhando e acarreta em atraso desta promoção; d) Nem todos os colaboradores estão sendo avaliados pelo seu chefe imediato, ou seja, aquele que está próximo das atividades dos colaboradores, que participa e acompanha seu trabalho diário. O que há descontentamento de alguns colaboradores que gostariam de receber retorno de suas competências por aquele gestor que está presente as suas atividades do cotidiano de trabalho; e) Resistência significativa dos colaboradores em razão da aceitação pela Avaliação de 360 graus, que é considerada como meta de Gestão de Pessoas da UNIJUÍ. Percebeu-se que os colaboradores não se sentem confortáveis e sentem receio, com este tipo de avaliação proposta, em que o aluno, colega e docente avaliem o seu desempenho profissional; f) Quanto ao feedback, ainda temos colaboradores que o aceitam receber somente no período de Avaliação de Desempenho, o que não é recomendado pela Coordenadoria de Recursos Humanos, a ideia é de que o gestor realize feedback o ano todo, caso necessite reforçar competências positivas dos sujeitos, bem como apontar aquelas que o colaborador necessita desenvolver; g) Nos níveis de prontidão, atualmente apresenta quatro níveis, em acompanhamento, desempenhando, aperfeiçoando e empreendendo, muitos colaboradores expressam dificuldade de entendimento, em não conseguir atingir nível maior acabam se frustrando, criam expectativa de alcançar uma evolução na sua classificação das suas competências. O que é atualmente um grande desafio para a Coordenadoria de Recursos Humanos; h) Um plano de capacitações deveria ser oferecido a todos os setores anualmente, que necessitam de desenvolvimeto para aprimoramento de todos em suas competências profissionais; i) A bonificação está com sentido distorcido. Porém, no entendimento das pessoas, ainda de acordo com o de nível de prontidão classificado, deveriam receber percentual mais elevado, isto gera interesse nas pessoas em adquirir valores adicionais, e sabemos que não é essa a verdadeira prática de avaliação de desempenho.

Traz-se como tendências para aplicação na Gestão de Pessoas, a implementação da Avaliação de Desempenho com ângulo de 360 graus, o que tende diminuir a subjetividade das avaliações e aumentar a precisão, uma vez que a subjetividade de alguns avaliadores tende a compensar a de outros, afirma autor Lacombe (2005). E estes avaliadores não seriam apenas o superior imediato, seria o colega de trabalho, o aluno, enfim, pessoas que se envolvam com o trabalho dos colaboradores. A avaliação se torna mais precisa e fidedigna, ela visa obter maiores informações sobre um desempenho de um colaborador, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam. Este método utilizado é considerado meta de implantação na Gestão de Pessoas pela instituição.

Outra tendência seria a implantação do (BSC) Balanced Scorecard, instrumento gerencial de Gestão de Pessoas, que procura avaliar resultados a partir da mensuração de uma empresa, em relação a

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos. O acompanhamento deste processo mantém indicadores de desempenho, assim o (BSC), pode servir como diagnóstico de competências necessárias a realização de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

Conclusão

Na visão dos colaboradores do Câmpus Panambi da UNIJUI, a pesquisa revelou que os colaboradores em sua percepção geral, de acordo com seus pontos de vistas, encontram-se divididos quanto as suas opiniões e pensamentos sobre o processo de Avaliação de Desempenho da UNIJUI. Há aqueles que demonstram satisfação e acreditam ser este, um processo eficaz que proporciona melhoria do desempenho das pessoas. Por outro lado, apresentam-se colaboradores insatisfeitos, os quais não tem clareza do conceito, objetivos e principalmente não enxergam os seus resultados de forma a contribuir com o aprimoramento de suas competências. Sendo as competências passíveis de mensuração desde que se tenha um instrumento adequado e que se leve em consideração aspectos da cultura da organização, no caso do processo de Avaliação de Desempenho, se bem compreendido contribui para o alinhamento das pessoas aos objetivos da instituição.

Com o propósito de qualificar ainda mais este processo de Avaliação de Desempenho da UNIJUI, a partir da entrevista e dos questionários respondidos, pode-se apontar algumas sugestões para uma análise de aperfeiçoamento deste processo, tais como:

- Apresentação dos mapas de competências aos técnicos-administrativos e de apoio anualmente, reforçando seu significado e objetivos para que ocorra a validação dos mesmos. Estes construídos a partir do negócio, da missão, visão e valores da instituição, segundo autora Gramigna (2007).
- Conceito e finalidade da Avaliação de Desempenho, melhores esclarecimentos através do preparo do gestor e através de capacitações oferecidas, pois seu objetivo é a mensuração do desempenho dos colaboradores, com a identificação de suas potencialidades, bem como desenvolvimento de suas fragilidades, através de um plano de capacitações para aprimoramento de suas competências. O gerente funciona como guia de orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente deve fornecer todos os recursos aos colaboradores, orientação, treinamento, informação. O treinamento dos avaliadores é crucial para eficiência de qualquer programa de avaliação.
- Reprogramar o cronograma da Avaliação de Desempenho, considerando que a Avaliação de Desempenho deve ser feita sempre em períodos de tempos iguais, pois não é possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em espaços de tempos desiguais.
- Permitir que os colaboradores sejam avaliados pelo chefe imediato, aquele que está próximo ao seu trabalho diário para obtenção de uma avaliação mais precisa.
- Implantação da Avaliação de Desempenho de 360 graus, sendo uma avaliação imparcial e mais fidedigna, que se torna aconselhável pelo autor Lacombe (2005), pois este método tende a diminuir significativamente a subjetividade das avaliações e a aumentar a precisão, uma vez que a

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

subjetividade de alguns avaliadores tende a compensar a de outros. E já é considerada como sendo meta pela Coordenadoria de Recursos Humanos.

- O feedback é considerado elemento importante na Gestão de Pessoas, recomenda-se sua prática a todos os momentos do ano, pois segundo autor Lacombe (2005), o avaliado tem que saber ao aspectos que vai bem e os pontos que não vai do seu gestor.

- Revisão dos níveis de prontidão, atualmente são quatro níveis, em acompanhamento, desempenhando, aperfeiçoando e empreendendo. Isto através de ações no sentido em que estes níveis sejam compreendidos por todos que fazem parte do processo avaliativo, ou seja, equalizar este entendimento e uniformizar nas diferentes unidades de trabalho. O que se torna um desafio considerado pela instituição.

- Construção de um plano de capacitações pelo avaliador para todos os avaliados no momento da avaliação de desempenho para desenvolver as fragilidades encontradas.

- Revisão da bonificação para ser melhor compreendida, pois esta deveria ser vista como decorrência e não como o foco da avaliação, o que já está sendo repensado, segundo o gerente de Recursos Humanos da instituição, pois de acordo com o pensamento do autor Lacombe (2005), a Avaliação de Desempenho não tem vínculo com o plano de cargos e salários, o objetivo é avaliar o desempenho das pessoas para subsidiar a tomada de decisões administrativas pelo gestor, bem como promoções, treinamentos, demissões, reposicionamento e encarreiramento.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Competências, Processos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão de talentos. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: Princípios e tendências. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2005.