

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO E TREINAMENTO:
UMA RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

Karla Simoni Oening
Priscila Machado

Florianópolis (SC), abril de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO E TREINAMENTO:
UMA RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

Karla Simoni Oening

Priscila Machado

Orientador:

Professor Dante Marciano Girardi

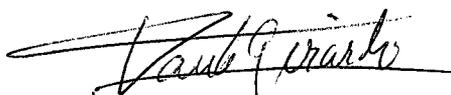
Área de Concentração:

Administração de Recursos Humanos

Florianópolis (SC), abril de 2002.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado, perante a Banca Examinadora que atribui a nota _____ às alunas Karla Simoni Oening e Priscila Machado, na disciplina Estágio II, CAD 5401.

Banca Examinadora:



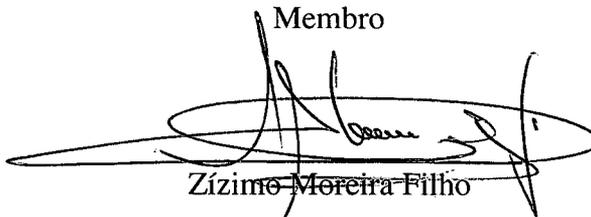
Prof. Dante Marciano Girardi

Presidente



Prof. Maurício Fernandes Pereira

Membro



Zízimo Moreira Filho

Membro

*“A alegria está na luta,
na tentativa, no sofrimento envolvido,
não na vitória propriamente dita”.*
Ghandi

*“O homem não teria alcançado o possível,
se repetidas vezes não tivesse tentado o impossível”.*
Max Weber

AGRADECIMENTOS

Primeiramente nossos agradecimentos a Deus, por ter nos dado força e persistência nos momentos mais difíceis.

Aos nosso pais, Sueli e Sálvio Oening (*in memoriam*), Lourdes e Oilson Machado, a gratidão por nos prepararem para a vida com muito amor e garra.

À Camila Oening, Carlos Andrey Oening e Fábio D. Machado, nossos irmãos, pelo carinho, amizade e força.

A ETF-SC pela oportunidade a nós concedida, na pessoa do Sr. Anésio Macari, Diretor Geral da Unidade de Ensino de Florianópolis, ao Sr. Diretor de Administração e Planejamento Zízimo Moreira Filho pelas inúmeras informações e amizade, e a todos os funcionários que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dante Marciano Girardi pela orientação deste trabalho.

A todos os professores do Departamento de Administração e dos outros departamentos da UFSC por terem transmitido seus conhecimentos.

A Edson Nunes Devincenzi pela formatação dos formulários e impressão do trabalho e, principalmente, pelo amor, compreensão e amizade nos momentos mais difíceis.

A Heliana Brito e Simone Simici pelo apoio na entrega dos questionários.

Aos nossos colegas de aula, pela amizade e companheirismo.

E a todas as pessoas que anonimamente contribuíram para que este trabalho chegasse ao fim.

SINOPSE

A presente pesquisa refere-se a um Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE), do curso de graduação em Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o qual teve como objetivos propor um programa de Treinamento e uma sistemática de Avaliação de Desempenho para o pessoal técnico-administrativo de nível de apoio, médio e superior, bem como, para coordenadores e gerente que exercem suas funções na Gerência de Administração e Manutenção (GAM), da Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC) Unidade de Ensino de Florianópolis.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para a realização deste trabalho, pois através da identificação de conceitos e métodos obteve-se elementos necessários que tornaram possível formular programas de Treinamento e Avaliação de Desempenho.

Foram utilizados, para o desenvolvimento do trabalho, os instrumentos de: observação direta, questionários com questões abertas e fechadas, entrevistas informais, pesquisa bibliográfica e análise documental.

As propostas elaboradas abrangem o levantamento das necessidades de treinamento e opiniões relativas ao grau de importância dos fatores de avaliação para os funcionários da GAM, de acordo com os seus respectivos cargos e funções, sendo efetuado posteriormente a análise dos dados anteriormente mencionados.

É apresentado na seqüência um programa de Treinamento para o ano de 2003, que terá como finalidade o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários técnico-administrativos envolvidos na pesquisa e uma sistemática de Avaliação de Desempenho combinando conceitos de avaliação por objetivos (APO) e avaliação tradicional, esta última foi adaptada para a utilização do método de avaliação 360 graus, pois distribui a responsabilidade pela avaliação a todos os níveis hierárquicos da organização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo geral	12
2.2 Objetivos específicos	12
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3.1 Treinamento	14
3.1.1 Importância e vantagens do treinamento	16
3.1.2 Processo de treinamento	17
3.1.3 Levantamento das necessidades de treinamento	18
3.1.3.1 Análise organizacional	20
3.1.3.2 Análise da estrutura dos cargos	22
3.1.3.3 Análise dos recursos humanos	22
3.1.4 O ser humano na organização	23
3.2 Avaliação de desempenho: seus elementos e fatores condicionantes	24
3.2.1 Avaliação do desempenho: conceituação	26
3.2.2 Objetivos da avaliação de desempenho	27
3.2.3 Críticas a avaliação de desempenho	31
3.2.4 A importância e os benefícios da avaliação de desempenho	34
3.2.5 Sistema de medição do desempenho	38
3.2.5.1 O método tradicional: virtudes, problemas e disfunções	39
3.2.5.2 Nova abordagem: administração do desempenho	45
3.2.6 Responsabilidades pela avaliação de desempenho	49
3.2.6.1 O supervisor direto	50
3.2.6.2 O próprio empregado	50
3.2.6.3 A comissão de avaliação	50
3.2.6.4 A equipe de trabalho	51
3.2.6.5 O órgão de ARH	51
3.2.6.6 O indivíduo e o gerente conjuntamente	52
3.2.7 Avaliação 360 °	53
3.2.8 Equívocos da avaliação de desempenho	58

4 METODOLOGIA	60
4.1 Tipo de pesquisa	60
4.2 Universo de pesquisa	61
4.3 Instrumentos de coleta de dados	62
4.4 Coleta dos dados	68
4.5 Análise dos dados	68
5 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	69
5.1 Histórico	69
5.2 Identificação da instituição	69
5.2.1 Cursos ministrados na ETF-SC – Unidade de Ensino de Fpolis	71
5.3 Condicionantes legais	74
5.3.1 Com relação aos docentes e pessoal técnico-administrativo	74
5.3.2 Com relação as diretrizes educacionais	76
5.3.3 Com relação a aplicação de recursos públicos	76
5.3.4 Com relação as leis orçamentárias	76
5.4 Ambiente externo	77
5.5 Estrutura organizacional – Sistema ETF-SC	79
5.6 Atribuições e competências no organograma do Sistema ETF-SC	80
5.6.1 Organograma da Unidade de Ensino de Florianópolis	81
5.7 Competência dos órgãos da Unidade de Ensino de Florianópolis	81
5.8 Clientes	82
5.9 Situação institucional com relação ao treinamento e a avaliação de desempenho	84
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	86
7 PROPOSTA DE TREINAMENTO	92
7.1 Planos de treinamento	92
7.2 Treinamentos formais sugeridos	94
7.2.1 Cursos internos	94
7.2.2 Reuniões de treinamento	94
7.2.3 Palestras	94
7.3 Avaliação do treinamento	95

8 PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..	109
8.1 Fases de implantação da sistemática de avaliação de desempenho	111
8.2 Proposta de formulário da avaliação de desempenho	119
8.2.1 Preenchimento do formulário	130
8.2.1.1 Preenchimento do formulário de Administração do desempenho	130
8.2.1.2 Preenchimento do formulário de análise das habilidades	132
9 CONCLUSÃO	134
10 BIBLIOGRAFIA	136
ANEXOS	142
ANEXO N ° 1 – ORGANOGRAMA DA ETF-SC	143
ANEXO N ° 2 – ORGANOGRAMA DA GAM	144
ANEXO N ° 3 – Proposta da Divisão de Recursos entre as Unidades da ETF-SC	145
ANEXO N ° 4 – ORÇAMENTO 2000/2002 ETF-SC	146
ANEXO N ° 5 – MEDIDA PROVISÓRIA sobre Avaliação do Desempenho	148

LISTA DE FIGURAS

FIGURA –1	QUADRO DEMONSTRATIVO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA GAM	62
FIGURA – 2	NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DA GAM – ETF-SC	87
FIGURA – 3	TEMPO DE CONCLUSÃO ESCOLAR	88
FIGURA – 4	CONHECIMENTO DAS RESPONSABILIDADES DO CARGO QUE OCUPA	88
FIGURA – 5	CONHECIMENTO TÉCNICO NECESSÁRIO PARA O CARGO QUE OCUPA	89
FIGURA – 6	PARTICIPAÇÃO DE ATIVIDADES DE TREINAMENTO OFERECIDAS PELA ETF-SC	89
FIGURA – 7	INICIATIVA NA BUSCA DE CONHECIMENTO	90
FIGURA – 8	PARTICIPAÇÃO NAS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO DA GAM	91
FIGURA – 9	IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O CARGO QUE OCUPA	92

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o trabalho deixou de ser fomentado apenas pela necessidade de adquirir os bens materiais que se precisa para sobreviver. Com o passar do tempo, o homem passou a reconhecer no trabalho a fonte para satisfazer outras necessidades, como relações de amizade, convívio social e crescimento pessoal.

As inúmeras e rápidas alterações da sociedade e da percepção de que os seres humanos podem aprender durante toda a vida, combinaram-se para produzir uma demanda por oportunidades educacionais permanentes. Cada dia mais, a necessidade de atualização e acompanhamento das mudanças ambientais tem trazido para dentro das organizações os conceitos de educação. São inúmeras as possibilidades e as vantagens de trazer a educação e a aprendizagem para o âmbito interno da organização.

A imprevisibilidade e a acirrada competitividade caracterizadas por essas mudanças, têm influenciado profundamente o ambiente organizacional e exigido das empresas uma dinâmica permanente para ajustar-se às demandas de transformação. Nesse sentido, para manterem-se competitivas, as empresas necessitam promover ações de poderoso impacto com determinada frequência. No entanto, a maioria dos esforços feitos pelas organizações em termos de mudanças - como downsizing, reestruturação e a reengenharia - não têm trazido os resultados esperados, principalmente por não priorizar o papel das pessoas, no que diz respeito ao comprometimento do corpo funcional com os objetivos estabelecidos pela organização.

A questão da competitividade nesta economia globalizada exige cada vez mais pessoas com competência técnica e outras habilidades até então não requisitadas pelas empresas, buscando assim, a maximização da capacidade de obter resultados através das mesmas.

A necessidade de obtenção e manutenção da competitividade das empresas requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse resultado. Logo o processo de treinamento e avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta fundamental para que a instituição descubra e desenvolva procedimentos que envolvam os funcionários em função dos objetivos organizacionais.

O desejo pelo aprofundamento dos estudos em Recursos Humanos formou-se ao longo da faculdade de Administração, pois que a área oferece uma vasta gama de assuntos a serem abordados junto ao principal patrimônio das organizações: as pessoas. Além disso, cada vez mais se tem observado a importância do contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, a fim de acompanhar as mudanças surgidas, evitando a obsolescência dos trabalhadores.

Um dos problemas mais discutidos hoje está relacionado com a competência da mão-de-obra para acompanhar as mudanças organizacionais e ambientais. A escolha do tema Treinamento e Avaliação de Desempenho, portanto, surgiu como forma de oferecer a uma organização a oportunidade de identificar junto ao seu pessoal, as suas necessidades mais prementes neste campo.

Dentro deste contexto, esta pesquisa vem propor a realização de um trabalho junto à Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC) – Unidade de Ensino de Florianópolis, organização pública que desempenha atividades sensivelmente importantes para o crescimento profissional e comunitário da sociedade catarinense.

A escolha da Gerência de Administração e Manutenção (GAM) da Escola Técnica Federal de Santa Catarina para realização da pesquisa decorreu do fato desta gerência possuir o maior número de pessoal técnico-administrativo da instituição e, também, por uma das graduandas que desenvolveu esta pesquisa ter contato direto com a organização em questão há aproximadamente seis anos, fazendo parte de seu corpo funcional. Tendo, desta forma, oportunidade de conhecer os vários problemas pertinentes a uma organização pública de ensino técnico, como a ausência de um sistema de treinamento adequado as funções e de avaliação de desempenho capaz de solucionar dificuldades referentes a remuneração e atribuição de atividades.

Assim sendo, este trabalho surge com a intenção de responder ao seguinte problema: Que aspectos podem ser empreendidos quanto ao treinamento e a avaliação de desempenho dos funcionários técnico-administrativos da GAM – ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Propor um programa de Treinamento e uma sistemática de Avaliação de Desempenho para os funcionários técnico-administrativos que exercem suas funções na Gerência de Administração e Manutenção (GAM) da ETF-SC – Unidade de Florianópolis.

2.2 Objetivos específicos

- apresentar a Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC) – Unidade de Florianópolis;
- identificar as necessidades organizacionais de competências frente aos objetivos e planos da organização;
- conhecer a estrutura e atribuições dos cargos e carreiras existentes na organização;
- conhecer as atuais habilidades dos ocupantes dos cargos que exercem suas funções na GAM;
- comparar as necessidades organizacionais, o perfil dos cargos e as competências necessárias;
- identificar os condicionantes legais e suas delimitações em relação aos programas de treinamento e avaliação de desempenho.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No mundo organizacional, a educação tem sido cada vez mais enfatizada e valorizada como forma de crescimento e de sucesso. As organizações buscam o seu desenvolvimento através do desenvolvimento de suas pessoas.

O sucesso das organizações é determinado pela produtividade, que é consequência direta da motivação dos empregados. Empresas de sucesso têm em comum, de acordo com Pinheiro e Quintella (1998), a constante preocupação com o desenvolvimento e motivação de seus recursos humanos. A avaliação de desempenho é um instrumento que mede a participação do homem no processo produtivo e, indiretamente, a motivação com que os empregados desempenham suas tarefas. Pinheiro e Quintella (1998; p.16), definem a importância da avaliação de desempenho da seguinte forma: “a ponte do sucesso tem princípio, meio e fim; o fim é a produtividade, o princípio é a motivação e o meio é a avaliação de desempenho; representando o elemento de conexão entre motivação e produtividade”.

A produtividade do empregado está diretamente relacionada ao prazer em desempenhar a tarefa a que se propõe e a preocupação constante do supervisor em relação ao seu aprimoramento e desenvolvimento. Isso implica em constante avaliação do desempenho do funcionário e treinamento contínuo, partindo-se do princípio que a avaliação deve indicar “melhores caminhos a serem percorridos e não para acusar culpados” (Pinheiro e Quintella, 1998; p. 17).

O desenvolvimento organizacional segundo Chiavenato (1992; p.124) "parte de uma visão macroscópica e sistêmica da organização empresarial para melhorar a eficiência e a eficácia", modificando a estrutura e a cultura organizacionais.

O desenvolvimento de pessoal, entretanto, é um programa de longo prazo, como coloca Chiavenato (1992; p.124) que promove "o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas".

A literatura a respeito mostra, assim, que há diferentes formas de promover o desenvolvimento de pessoas no âmbito organizacional.

3.1 Treinamento

Para Carvalho (1974; p.31) "a aprendizagem empresarial é um conjunto de processos e métodos que permitem ao empregado adquirir ou modificar condutas profissionais com vistas à uma melhor rentabilidade no trabalho que executa". Neste sentido, dentro das organizações o processo de aprendizagem está comumente relacionado ao treinamento, oferecido aos empregados a fim de atender aos diferentes contingentes de demandas que surgem.

Megginson, Mosley e Pietri (1998; p.299) conceituam treinamento como "a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras de trabalho".

Já Chiavenato (1999; p.294) amplia este conceito destacando que modernamente "o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas".

Durante anos, o treinamento era realizado nas empresas a partir do oferecimento de cursos, os quais eram escolhidos pelas áreas, que encaminhavam suas solicitações ao departamento de recursos humanos. Então, a empresa orçava as despesas e organizava da maneira mais viável os cursos.

Nas organizações atuais, entretanto, a preocupação com o treinamento e com o desenvolvimento de pessoal tem recebido outros enfoques. Nem sempre há uma estrutura formal destinada ao treinamento, de forma que a responsabilidade passou a ser todas as áreas que receberão o treinamento. Segundo Chiavenato (1996; p.188) as mudanças que estão ocorrendo neste sentido, referem-se a:

- forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização: o treinamento, além de buscar o melhor desempenho dos indivíduos e grupos nas organizações, oferece oportunidades de crescimento pessoal de maneira contínua;
- participação ativa dos gerentes e equipes: os programas de treinamento e desenvolvimento têm contado com a participação das pessoas beneficiadas, no sentido da escolha, planejamento e implementação;
- intensa ligação com o negócio da empresa: os processos de treinamento e desenvolvimento têm feito parte do planejamento estratégico das organizações, como meio de garantir o sucesso no alcance dos objetivos;

- aprimoramento pessoal como aspecto de melhoria da qualidade de vida das pessoas: o desenvolvimento traz a realização do trabalho com mais facilidade e habilidades, e conseqüentemente mais facilidade e prazer;
- contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino: ênfase na inovação e na mudança, através de programas de treinamento a médio e longo prazos;
- novas abordagens decorrentes da profunda influência da tecnologia da informação: a evolução da tecnologia da informação tem difundido a educação nas organizações;
- adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas: os programas de treinamento e desenvolvimento têm considerado as diferentes habilidades e também necessidades das pessoas, e oferecido propostas adequadas a elas;
- ênfase em técnicas grupais e solidárias: valorização das atividades que estimulam o aprendizado e o convívio em grupo;
- utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal: os processos de treinamento estimulam o crescimento e o alcance de objetivos pessoais;
- busca incessante da excelência: processos de treinamento e desenvolvimento contribuem significativamente para a melhoria contínua e a conquista de resultados competitivos;
- compartilhamento da informação em substituição aos controles externos: estímulo ao espírito de iniciativa e empreendimento pessoal através da troca de informações;
- permanente fonte de retroalimentação e retroinformação: retorno dos resultados e das informações como meio de orientar o comportamento e conhecer o desempenho.

3.1.1 Importância e vantagens do treinamento

O atual contexto da Administração tem exigido a democratização do desenvolvimento de recursos humanos. Conforme Gil (1994; p.64) "isto requer não apenas a descentralização das atividades de desenvolvimento de recursos humanos, mas também das instâncias de poder", admitindo, assim, esta atividade como função gerencial contínua e descentralizada de responsabilidade de dirigentes e funcionários.

Além disso, o rápido avanço tecnológico e a necessidade de constante atualização profissional trazida pelas modificações dos ambientes organizacionais, têm justificado e elevado a importância do treinamento.

Megginson, Mosley e Pietri (1998; p.300) colocam que

"à medida que as pessoas se tornam mais treinadas, com melhor nível de escolaridade e desenvolvimento, têm um sentimento de maior valor, dignidade e bem-estar. Tornam-se também mais valiosas para os empregadores e para a sociedade. Em geral, os empregados mais desenvolvidos causam menos problemas e têm maior satisfação no trabalho."

Carvalho (1989; p.57) destaca que o treinamento é um "instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade no trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-motivação do treinando, constituindo-se num eficiente agente motivador de RH".

O treinamento apresenta uma série de vantagens, que segundo Carvalho (1989) podem estar relacionadas à estrutura, ao mercado de trabalho, ao pessoal em serviço e à própria empresa. De maneira geral, cita estas vantagens como:

- estudo e análise das necessidades de formação de todos os níveis hierárquicos da organização;
- definição de prioridades, escolha das metodologias mais adequadas e programação a curto, médio e longo prazos;
- caracterização das atribuições das pessoas da organização;
- melhoria do aproveitamento das aptidões das pessoas;
- elevação do moral individual e da equipe;
- aprimoramento do produto e serviços da organização;
- facilidade de adaptação aos avanços tecnológicos; e
- diminuição de acidentes e desperdícios.

3.1.2 Processo de treinamento

Segundo Chiavenato (1999; p.297) o treinamento "significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham". Este processo requer uma cultura interna favorável, comprometida com o aprendizado e com as mudanças.

A efetivação do treinamento nas organizações relaciona-se basicamente a quatro aspectos: diagnóstico, elaboração, implementação e avaliação.

O diagnóstico corresponde ao levantamento das necessidades de treinamento que, por ser a proposta deste projeto, será abordado mais detalhadamente adiante.

A elaboração relaciona-se ao planejamento e a programação do treinamento. Estabelece, portanto, conforme Chiavenato (1992; p.129) "o que deve ser ensinado, quem deve aprender, como se deve ensinar, quem deve ensinar, onde deve ser ensinado, e quando deve ser ensinado".

A implementação ou execução segundo Macian (1987; p.44) consiste "em garantir procedimentos que caminhem em direção aos objetivos previstos", exigindo um acompanhamento sistemático do andamento das atividades.

À avaliação, por fim, cabe identificar se o treinamento alcançou seu objetivo e se foi válido. Exige parâmetros de medição para não ocasionar erros de análise. Macian (1987) sugere que a medição ocorra nos níveis de reação do pesquisado, aprendizagem, comportamento e resultados.

Contudo, o sucesso de um processo de treinamento está muitas vezes relacionado a um diagnóstico bem feito, pois este estudo irá mostrar quais as reais necessidades e quem deve participar de determinado treinamento, bem como fundamentará sua elaboração e avaliação.

3.1.3 Levantamento das necessidades de treinamento

Em todos os processos de intervenção organizacional, principalmente aqueles que resultam em propostas de modificação das atividades já existentes, é fundamental a realização de um diagnóstico.

Etapa primeira do processo de treinamento, o diagnóstico ou levantamento das necessidades de treinamento, é caracterizado por Gil (1994; p.64) "como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização".

De maneira mais abrangente, Macian (1987; p.28) diz que esta etapa constitui-se de "um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam".

Existem diversos indicadores, que auxiliam na identificação das necessidades de treinamento. Chiavenato (1999) chama de indicadores *a priori*, ou futuros, aqueles provocados por eventos que podem vir a acontecer, como: expansão da empresa e admissão de novos empregados; redução do número de empregados; mudança de métodos e processos de trabalho; substituições ou movimentação de pessoal; faltas, licenças e férias de pessoal; mudanças nos programas de trabalho e de produção; modernização dos equipamentos e novas tecnologias; produção e comercialização de novos produtos e serviços.

Já o que chama de indicadores *a posteriori*, ou passados, são aqueles provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas, como: problemas de produção (baixa qualidade de produção; baixa produtividade; avarias freqüentes em equipamentos e instalações; comunicações deficientes; elevado número de acidentes no trabalho; excesso de erros e de desperdício; pouca versatilidade dos funcionários; mau aproveitamento do espaço disponível); problemas de pessoal (relações deficientes entre o pessoal; número excessivo de queixas; mau atendimento ao cliente; comunicações deficientes; pouco interesse pelo trabalho; falta de cooperação; erros na execução de ordens).

O diagnóstico das necessidades de treinamento resulta, conforme a maioria dos autores levantados, de alguns níveis de análise. Gil (1994), propõe que esta análise decorra da análise organizacional, das tarefas e dos recursos humanos.

Chiavenato (1999) faz uma proposta similar, a qual denomina diagnóstico dos níveis organizacional, de recursos humanos e da estrutura dos cargos.

Stoner e Freeman (1982; p.286) acrescentam, além desses níveis, a análise do desempenho, referente ao "trabalho de cada empregado comparado aos padrões de desempenho ou aos objetivos estabelecidos para este trabalho". Pode-se, dizer, que esta análise decorre do confronto entre as análises dos recursos humanos e da estrutura dos cargos ou das tarefas, anteriormente citadas.

Além disso, no que diz respeito aos cuidados com o processo de identificação das necessidades de treinamento, Macian (1987; p.30) destaca que é preciso observar alguns pontos para não se cometer erros no diagnóstico:

- "há necessidades aparentemente organizacionais, constatadas em entrevistas, que podem estar atendendo a anseios pessoais dos funcionários [...].
- há necessidades reais detectadas que não podem ser trabalhadas de imediato, para não gerar tensões. Nem todos os momentos são adequados para se interromper um trabalho em benefício de um projeto de treinamento [...].
- certos levantamentos de necessidades geram expectativas muito ambiciosas de ação: a pesquisa pode realçar fatos e levar os interessados a acreditar na adoção de medidas que nem sempre passam pelos crivos dos poderes de decisão. [...]"

3.1.3.1 Análise organizacional

Stoner e Freeman (1982; p.286) destacam que, dentro do processo de diagnóstico das necessidades de treinamento, "a eficácia da organização e o seu sucesso em alcançar os seus objetivos são analisados para determinar onde existem diferenças".

A partir dos resultados desta análise é possível, conforme Gil (1994; p.66) "identificar como ocorre o crescimento da empresa, a que se deve e quais os fatores que o dificultam". Além disso, pode-se avaliar a participação dos recursos humanos no alcance das metas organizacionais.

A análise a nível organizacional é feita segundo Chiavenato (1999; p.300) "a partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender".

Macian (1987) acrescenta aí a verificação da postura organizacional em relação ao treinamento e seu nível de desenvolvimento tecnológico.

A proposta de Gil (1994) é mais abrangente em relação ao número de aspectos a serem analisados, envolvendo grande quantidade de informações acerca da identificação, estrutura, planejamento, produção, vendas, potencial econômico-financeiro, recursos humanos, imagem da empresa e clima organizacional.

Pode-se dizer, ainda, que a análise organizacional corresponde ao reconhecimento das variáveis ambientais internas e externas.

O diagnóstico do ambiente interno proposta por Kwasnicka (1995) envolve a análise de quatro subsistemas:

- técnico: relacionado ao conjunto tecnológico diretamente utilizado pela organização com o propósito de atingir seu objetivo principal. Cada setor dispõe desse conjunto para desempenhar suas atividades a fim de cooperar com o objetivo maior da organização;
- organizacional: a estrutura hierárquica ainda é fator que influencia bastante nos processos de comunicação entre os componentes da organização. Dessa forma, conhecer os caminhos internos da comunicação facilita o levantamento da situação do ambiente interno da empresa;
- normativo: a determinação dos objetivos, metas, princípios, valores, enfim, permite que a organização conheça os caminhos que deve seguir para desenvolver as atividades que lhe permitirão atingir tais definições a fim de promover os melhores resultados; e

- humano: a presença de pessoas nas empresas é fator determinante para sua existência. Não pode-se imaginar empresas totalmente desprovidas de um conjunto humano. Sendo assim, o comportamento individual e grupal dessas pessoas, envolvendo diversas variáveis como cultura, motivação, poder e conflitos, praticamente direciona o desempenho da organização.

Em relação à análise do ambiente externo, considera-se as dimensões propostas por Hall (1984):

- condições tecnológicas: atualmente, as organizações operam num ambiente tecnológico incerto e dinâmico. Dessa forma, a tecnologia, em qualquer grau de desenvolvimento, representa uma variável que afeta as atividades organizacionais sendo, por isso, necessário que a organização mantenha-se em constante atualização tecnológica, principalmente no que diz respeito àquelas atividades indispensáveis ao seu funcionamento;
- condições legais, políticas e econômicas: a primeira dimensão está diretamente relacionada ao funcionamento legal da empresa no sentido das leis, regulamentos e portarias emitidos pelos órgãos governamentais. Uma nova lei aprovada representa um ponto de modificação dentro das organizações, até mesmo em assuntos de relevância diária, como relações de trabalho. Além disso, a situação política e econômica que cerca a organização produz efeitos sobre elas;
- condições demográficas: diz respeito às características da população que cerca a organização, bem como daqueles que de alguma forma participam do seu desenvolvimento;
- condições ecológicas: todo o conjunto natural com o qual a organização mantém relações compõem o sistema ecológico da organização;
- condições culturais: a cultura social, com seus valores e normas, que cerca a organização influencia diretamente o seu desenvolvimento;
- capacidade ambiental: refere-se ao nível de recursos disponíveis para a organização;
- homogeneidade/heterogeneidade ambiental: refere-se ao grau de similaridade ou diferenciação numa população de organizações, indivíduos ou outras unidades sociais;
- estabilidade/instabilidade ambiental: refere-se à extensão da rotatividade de elementos ou de partes do ambiente, delineando a necessidade de padronização e a imprevisibilidade;
- concentração/dispersão ambiental: envolvem a distribuição dos elementos no ambiente;

- consenso-dissenso sobre o domínio: relaciona-se às reivindicações que o mercado apresenta acerca da organização;
- turbulência ambiental: significa o grau de interrelação entre os elementos do ambiente.

3.1.3.2 Análise da estrutura dos cargos

A análise da estrutura dos cargos refere-se ao levantamento das habilidades e conhecimentos exigidos pela descrição de cada trabalho.

Chiavenato (1999; p.300) afirma que é a partir desta análise que se pode "determinar quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos".

A análise das tarefas, proposta por Gil (1994; p.67) requer a obtenção de dados acerca da "identificação das atividades que compõem a tarefa; identificação das responsabilidades do executante da tarefa; identificação das condições de trabalho e riscos; e conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas".

Macian (1987) cita o relacionamento interpessoal necessário para o desempenho como um dos dados a serem levantados nesta fase.

A análise da estrutura dos cargos corresponde ao que Pontes (1998; p.72) conceitua de especificação dos cargos: "é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo". Para isso, elabora-se uma descrição clara e simples que permita a compreensão do cargo por alguém que não o conhece.

Chiavenato (1999) sugere que o conteúdo do cargo seja levantado através da identificação do que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

3.1.3.3 Análise dos recursos humanos

Gil (1994; p.68) considera que este trabalho deve "verificar em que medida os empregados dispõem dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização".

A análise dos recursos humanos consiste, ainda, em reconhecer os problemas que as pessoas enfrentam na realização de seus trabalhos, além de identificar junto a elas, as maneiras como esses problemas poderiam ser solucionados.

Dessa forma, complementa as análises necessárias para o diagnóstico das necessidades de treinamento.

3.1.4 O ser humano na organização

Para Schein (1982), serão obtidos resultados positivos, tanto para os funcionários, em relação a satisfação e motivação, como para a organização, em termos de produção com qualidade superior, baixo absenteísmo e rotatividade, quando o trabalhador conseguir alcançar três estados psicológicos decisivos (Schein, 1982; p.17):

1. “O trabalho deve ser vivenciado como significativo, válido e importante;
2. O trabalhador deve ter a vivência de que é pessoalmente responsável pelo resultado do trabalho, isto é, responsável pelo produto de seu esforço;
3. O trabalhador deve ser capaz de determinar, de alguma forma regular e confiável, de que modo seu esforço aparece, que resultados são obtidos e se estes são ou não satisfatórios”.

O feedback, ou seja, em que medida o funcionário “recebe informações a respeito da eficiência do seu esforço, seja diretamente no trabalho em si, seja dos supervisores, colegas de trabalho ou outras pessoas no fluxo de trabalho” (Schein, 1982; p.17), possui relação direta com o conhecimento dos resultados.

É neste contexto, portanto, que a Avaliação de Desempenho encontra espaço e deve ser sistematizada, pois a partir dela torna-se possível fornecer subsídios para prover as gerências das organizações e a área de recursos humanos, no que diz respeito aos aspectos relacionados com os resultados do trabalho das pessoas e que afetam a eficiência organizacional.

Nesse sentido, vale ressaltar que é impossível gerenciar o que não se pode medir. Portanto, medir os resultados das pessoas e como elas agregam valor ao negócio é altamente necessário, (Chiavenato, 1998).

3.2 Avaliação de desempenho: seus elementos e fatores condicionantes

A humanidade sempre adotou a avaliação de desempenho como um conceito intrínseco aos seus padrões culturais, estando esta sempre presente e ligada ao cotidiano das sociedades (Shigunov, 2000). Avaliar é uma tendência natural do ser humano, a necessidade de se auto avaliar e avaliar os outros está constantemente se manifestando.

No campo da administração empresarial, o processo avaliativo - como não poderia deixar de ser, está sempre presente e representa fator de extrema importância para a vida dos funcionários e para o futuro das organizações, podendo determinar, no julgamento de Shigunov (2000), o sucesso ou fracasso pessoal, profissional e organizacional. Lucena (1992; p.36), salienta que nas organizações “avaliam-se as características e condições do mercado, as expectativas dos consumidores, a posição dos concorrentes, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, as forças e fraquezas da organização, sua performance financeira, sua tecnologia e seus recursos humanos”.

A respeito especificamente dos recursos humanos, Lucena (1992) entende que estes são avaliados permanentemente, independentemente da organização dispor ou não de um sistema formal de avaliação de desempenho. Este fato é facilmente explicado, pois independentemente da empresa possuir um programa de avaliação de desempenho sistematizado e regulamentado na sua aplicação e atualização dos resultados, constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e utilizada para justificar decisões a respeito dos recursos humanos. Pessoas são admitidas, dispensadas, remanejadas, treinadas, promovidas, exaltadas, advertidas, todas as ações referentes a pessoal decorrem de avaliações e julgamentos efetivos. A preocupação com o desempenho humano e como torná-lo eficaz deve ser permanente, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados empresariais representam conseqüências do desempenho (Lucena, 1992).

Na gestão de recursos humanos das empresas, o processo de Avaliação de Desempenho é um dos mais utilizados e possui um íntimo relacionamento com as demais funções de RH, sendo esta ligação indispensável para o funcionamento da organização. De acordo com Lucena (1990; p.130),

“os resultados da avaliação de desempenho são utilizados por todos os processos de recursos humanos. Em essência, todas as iniciativas e ações de gestão dos recursos humanos são voltadas para gerenciar o desempenho. Do ponto de vista de sucessão, representa o alicerce básico. O desempenho é a manifestação concreta, objetiva do que o indivíduo é capaz de fazer. É algo que pode ser observado, controlado e mensurado. Por esta razão é, também, a principal fonte de

informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho.

O primeiro critério utilizado na identificação de substitutos a serem indicados nos planos de sucessão é o de desempenho. Aqueles empregados que se destacam pelo seu desempenho, pela contribuição positiva no atingimento dos objetivos do trabalho, serão os selecionados e recomendados para análise posterior das possibilidades de desenvolvimento de carreira.”

Um sistema de Avaliação de Desempenho deve, necessariamente, possuir alguns elementos essenciais para caracterizá-los e atingir seus objetivos. Os elementos de um sistema de avaliação dividem-se em, elementos diretos e elementos indiretos (Shigunov, 2000).

Os elementos diretos de um sistema de avaliação são aqueles que fazem parte da esfera imediata e operacional do processo de obtenção e sistematização das informações. Os elementos diretos compreendem o funcionário avaliado, o avaliador, os instrumentos utilizados, a análise do trabalho executado e o período de tempo utilizado. São eles: a organização e suas políticas, a chefia, o grupo de trabalho, os clientes, a recompensa/remuneração e a informação do sistema (Shigunov, 2000).

Os elementos indiretos são aqueles ao qual fazem parte aspectos institucionais e valorativos no processo de gestão de negócios. São essenciais ao sistema de avaliação de desempenho porque atribuem sentido na interpretação e julgamento das informações coletadas nos elementos diretos de avaliação (Shigunov, 2000).

O desempenho no cargo, no julgamento de Chiavenato (1998), varia de uma pessoa para outra e depende de vários fatores condicionantes que o influenciam fortemente. O valor das recompensas e a percepção de que elas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a despendar. O esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e sua percepção do papel a ser desempenhado. Desta forma, o desempenho humano no trabalho é função de todas essas variáveis que o condicionam decisivamente.

Carvalho e Nascimento (1995), classificam os fatores que influenciam o desempenho do empregado no trabalho em variáveis organizacionais, sociais, situacionais e individuais. Das variáveis físicas e do cargo fazem parte os métodos, equipamento, espaço e organização do trabalho. As variáveis organizacionais e sociais são compostas de política da empresa, tipo de treinamento recebido, tipo de supervisão e tipos de incentivo. As variáveis individuais são formadas por aptidões, características da personalidade, idade, sexo, educação e experiência.

3.2.1 Avaliação de desempenho: conceituação

Avaliar o desempenho funcional de uma pessoa é medir sistematicamente a qualidade do trabalho executado, comparando-o a um padrão preestabelecido. A avaliação de desempenho é um projeto amplo que deve fornecer retro-informação sobre o desempenho do empregado, visando favorecer o clima de diálogo entre chefia e subordinado, a fim de melhorar o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento das atividades que o empregado exerce.

A avaliação pode ser definida, de uma forma bastante ampla, segundo Shigunov (2000; p.18), como “um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida”.

“Avaliar significa medir, verificar ou calcular. O desempenho significa performance, resultado do trabalho ou atuação” (Böhmerwald, 1996; p.29), que está composto de resultados quantitativos e qualitativos, da capacidade (conjunto do potencial, conhecimento e habilidade) e das atitudes. A avaliação de desempenho consiste na análise e comparação do desempenho obtido com o previamente estabelecido; é um meio formal e padronizado destinado a verificar a performance das pessoas na empresa, ou seja, a sua atuação para alcance das suas metas, das metas do seu setor e a da empresa como um todo (Böhmerwald, 1996).

A avaliação, na opinião de Aquino (1980; p.199), visa “medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante um certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve em relação à ele por ocasião da seleção, oferecendo ao avaliador informações sobre as ações do indivíduo no cargo”. Para Pontes (1998; p.43), a avaliação de desempenho visa “analisar o comportamento do empregado em relação às responsabilidades impostas a ele”.

Na concepção de Toledo e Milioni (1986; p.20), a avaliação é uma técnica que “busca avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, levando em conta seus comportamentos expressos em termos técnico-profissionais, de estilo de desempenho, de resultado de trabalho e características pessoais”. A avaliação de desempenho tem relação direta com a eficiência e a eficácia com que o funcionário exerce determinado cargo (Prado Jr, 1995).

Avaliar o desempenho, de acordo com Boiteux (1982; p.90) é “apreciar sistematicamente um subordinado, a partir do trabalho feito, segundo aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução do trabalho”. Um processo sistemático e contínuo

deve, conforme o autor, apoiar-se em registros e observações relativas ao comportamento do empregado durante as suas atividades, devendo representar um fato normal e habitual do cotidiano da empresa.

Chiavenato (1998; p.103) define avaliação de desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como seu potencial para desenvolvimento”. Ou seja, a avaliação de desempenho é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa, independente de ser ela subordinado ou chefe.

Resende (1986) ressalta que a avaliação deve, no entanto, ser tratada como um instrumento efetivo de gestão, e jamais como um elemento usado para punir e recompensar. Saunier citado por Blecher (1998; p.54), chama a atenção para o tratamento do processo de avaliação e feedback, que para ele deve ser um ato de amizade, na opinião do autor “se você tem idéias e informações que podem ajudar uma pessoa a executar seu trabalho e não compartilhar com ele é sinal de hostilidade”.

Para Pontes (1996; p.22) a avaliação ou administração de desempenho deve estar voltada para os resultados alcançados pelos funcionários. O autor descreve a avaliação de desempenho como:

“um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido. O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização., o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras. A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes da organização.”

3.2.2 Objetivos da avaliação de desempenho

Os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho, destacados por Chiavenato (1989) são: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de promover plena aplicação; permitir o tratamento dos recursos humanos como recurso básico da organização cuja produtividade pode ser desenvolvida infinitamente dependendo da forma de administração; conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter comprometimento das pessoas aos resultados desejados pela empresa; servir como

instrumento de decisões de carreiras e salários; fornecer oportunidades de crescimento a todos os membros da organização, tendo em vista tanto os objetivos organizacionais como os objetivos individuais.

Imperato (1998), acredita que o principal objetivo da Avaliação de Desempenho seja promover mudança de comportamento. A autora coloca que, com a utilização de uma avaliação de múltiplas fontes ao invés de fonte única, com feedbacks realizados não apenas pelo superior, mas também pelas pessoas que fazem parte do círculo de atuação do funcionário no local de trabalho, o avaliado teria informações mais precisas sobre suas habilidades profissionais e comportamentais e daria mais credibilidade ao processo, o que o levaria a ficar menos na defensiva e mais aberto a opinião dos colegas e, conseqüentemente, teria mais facilidade em mudar de atitude.

Os resultados da avaliação de desempenho serão usados para suprir, substituir e apoiar os sistemas de recursos humanos, e estes, por sua vez, objetivam contribuir para aumentar a motivação das pessoas na empresa. O objetivo final da avaliação é, desta forma, contribuir com o aumento da motivação das pessoas na empresa. Como a avaliação não tem um fim em si mesma, possui ainda como objetivos a alimentação de outros sistemas de recursos humanos, tais como: reconhecer e premiar, rodiziar pessoal, promover correções do desempenho e, preparar planos de educação e treinamento (Böhmerwald, 1996).

Segundo Prado Jr (1995; p.310), o principal objetivo da avaliação de desempenho, “é contribuir para o crescimento e melhoria do desempenho do funcionário. Um objetivo secundário é produzir referencial consistente e sólido para a concessão de mérito, de tal forma que os salários reflitam o mais perfeitamente possível as contribuições dos funcionários para o crescimento da organização”. O autor salienta ainda, que a avaliação é um complemento “necessário e útil... a fim de direcionar melhor os esforços dos funcionários, o nível de interesse entre avaliador e avaliado, permitindo a este ultimo compreender melhor os objetivos da empresa e tomar ciência da melhor maneira de crescer profissionalmente” (p.114).

Além de funcionar como fonte de informações, a avaliação exerce outro relevante papel na organização, que é o de constituir um meio de crescimento e desenvolvimento da organização e de seus recursos humanos. É o carro-chefe da administração de recursos humanos, servindo como recurso para validar “programas de ambientação, de treinamento, de salário, de benefícios, etc.” (Aquino, 1980; p.199). Por seu intermédio, a empresa detecta facilmente a evolução ou involução dos seus recursos humanos, tomando conhecimento de fatos impossíveis de serem detectados através de outros métodos.

As avaliações não devem ser usadas apenas para incentivar um bom funcionário ou para pressionar um funcionário ineficiente. É uma concepção errônea muito comum de que a única finalidade da avaliação de desempenho é informar ao funcionário sobre a classificação que obteve. Sachs (1995; p.5), salienta que uma “avaliação de desempenho produtiva pode realizar muito mais. Ao mesmo tempo que analisa a situação do funcionário, é um trabalho conjunto entre este e o seu supervisor, servindo também para estabelecer novas metas e objetivos para o ano seguinte”. O resultado mais importante da avaliação de desempenho não é representado pela classificação conseguida pelo funcionário em relação à qualidade do seu trabalho, nem pelo fato dele possuir novos objetivos e metas profissionais; o resultado mais importante está no processo em si. Sachs (1995; p.08) afirma que “ao trabalharem juntos na análise e avaliação de desempenho do funcionário, do lugar que este ocupa dentro do departamento e da organização como um todo, e ao estabelecer metas a curto e longo prazo, funcionário e superior estarão fortalecendo um relacionamento e formando uma equipe composta de duas pessoas que trabalham de comum acordo em direção a uma mesma meta”.

O que se espera de uma avaliação é que ela promova o desenvolvimento do desempenho das pessoas. Ou seja, que represente muito mais do que uma simples avaliação, um julgamento sobre o que aconteceu, no sentido de resolver os problemas e encontrar soluções para as dificuldades (Pilares, 1991).

Boiteux (1982), aponta os seguintes objetivos para a avaliação de desempenho:

- manter a empresa informada sobre o seu pessoal;
- oferecer subsídios necessários para promoção;
- levantar necessidades de treinamento;
- permitir melhor aproveitamento do potencial humano da empresa e;
- servir como instrumento preventivo de desenvolvimento de pessoal.

Para McGregor citado por Vroom (1997), as avaliações formais devem atender as seguintes necessidades da organização e do indivíduo:

- proporcionar subsídios para justificar políticas de recursos humanos, como aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamentos e demissões;
- permitir informar ao subordinado sua performance e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades, ou conhecimento da função;

- fornecer base para aconselhamento e instrução do indivíduo por seu superior.

Murphy e Cleveland citado por Milkovich e Boudreau (2000), consideram que as informações a respeito do desempenho podem servir para quatro propósitos:

1. retornar informações sobre pontos fortes e fracos;
2. diferenciar indivíduos, visando recompensa;
3. avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização e;
4. gerar um arquivo documental para apoiar determinar determinadas ações, como a demissão de um funcionário.

A avaliação serve para, pelo menos, duas finalidades (Hampton, 1992): o julgamento e o desenvolvimento. O julgamento diz respeito a decisões quanto à atribuição de aumentos salariais e promoções. O desenvolvimento refere-se auxílio prestado ao subordinado para que melhore o seu desempenho e adquiram novas habilidades. Esses fins não são mutuamente exclusivos, porém elas implicam “diferenças quanto à orientação do tempo, métodos e papéis do chefe” (Hampton, 1992, p.507), em relação aos subordinados.

Além dos objetivos anteriormente mencionados, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho serve, ainda, para Chaves (2001):

- identificar empregados com capacidade de exercer atividades mais complexas;
- identificar necessidades de treinamento individual para correção de deficiências;
- identificar necessidades de treinamento para desenvolvimento de novas habilidades;
- capacitar equipes para atingirem alto padrão de desempenho;
- subsidiar a planejamento da gestão de recursos humanos;
- subsidiar a formulação de uma política de valorização e manutenção dos bons empregados;
- subsidiar o processo de remanejamento de empregados desadaptados na área onde estão trabalhando;
- subsidiar as áreas de aperfeiçoamento da qualidade nos seus produtos e serviços;
- colaborar no aprimoramento do desempenho funcional;

- promover melhorias nas condições de trabalho pela localização das circunstâncias adversas ao desempenho;
- subsidiar o sistema de cargos e salários.

No entanto, como salienta Boiteux (1982), para que a avaliação se realize e possa atingir os objetivos a que se propõe deve ser um processo sistemático, contínuo e apurado periodicamente, levar em conta as diferenças individuais, tomar com base o trabalho realizado, apoiar-se numa definição de trabalho considerada desejável e distinguir claramente a avaliação da pessoa do empregado.

3.2.3 Críticas à avaliação de desempenho

Por ter sido formulado e adotado durante várias décadas, sem ter sido revisto e ajustado às transformações ocorridas ao longo do tempo, o sistema tradicional de avaliação de desempenho é alvo de inúmeras críticas, que têm colocado em dúvida a sua eficiência.

Os programas tradicionais de avaliação de desempenho, geralmente, são usados como instrumento punitivo ou de promoção dos funcionários em relação aos resultados esperados pela organização. Isto ocorre porque, na maioria dos casos, eles não possuem propostas adequadas de avaliação, técnicas e pessoal qualificado para realizarem a análise, sendo o desempenho avaliado unicamente pelos superiores, o que torna a avaliação subjetiva e dependente da postura do avaliador (Shigunov, 2000).

Na opinião de Coopers & Lybrand (1996), mesmo sendo a avaliação e o julgamento atividades corriqueiras, nas empresas, esta atividade ganha uma maior complexidade e costuma ser encarada como um problema para avaliadores e avaliados. Em sua forma tradicional é um instrumento que está se tornando anacrônico diante das várias mudanças que sofrem as organizações. A tendência são as empresas abandonarem gradativamente sua utilização; e se o mantêm a utilizam como mera formalidade, dissociado da gestão de pessoal. Conforme os autores (1996; p.175), a “avaliação é um evento revestido de subjetividade. Uma de suas finalidades principais é ligar de forma motivadora o desempenho individual à remuneração. Na prática, raramente consegue fazê-lo”.

Uma das críticas mais radicais contra a Avaliação de Desempenho parte do movimento da qualidade. Deming (1990), considera a avaliação uma das doenças fatais da

gestão empresarial, recomendando, até mesmo, o abandono de tal processo. No entendimento do autor (p.76-77):

“esse sistema alimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o planejamento a longo prazo, introduz o medo, demole o espírito de equipe, fomenta a rivalidade e a política. Deixa as pessoas amargas, oprimidas, machucadas, esgotadas, desoladas, desesperadas, abatidas, sentindo-se inferiores, algumas até deprimidas e incapacitadas para o trabalho depois de conhecerem sua avaliação, sem compreender por que são inferiores. É injusto, pois atribuem aos membros diferenças que podem ser totalmente devidas ao sistema que trabalham”.

A principal crítica, formulada por McGregor citado por Vroom (1997), a respeito da técnica da avaliação de desempenho, é defendida tomando por base a resistência oferecida pelas pessoas diante da implantação desse sistema de diagnóstico humano em situação de trabalho. As principais causas desta resistência fundamentam-se em quatro pressupostos básicos:

- a aversão humana natural, diante da situação em que o chefe se vê obrigado a criticar um funcionário;
- a falta de preparo e, conseqüentemente, de habilidade dos avaliadores para conduzirem bem uma entrevista, podendo ocasionar sensação de insegurança;
- a má vontade habitual das pessoas, quando torna-se necessário adotar uma nova maneira de proceder e suas indispensáveis alterações na forma habitual de trabalhar;
- a desconfiança quanto à validade do instrumento de avaliação e o desconhecimento sobre a metodologia de uso em termos de aplicação na prática diária.

A partir desses pontos fundamentais McGregor citado por Vroom (1997), mostra que o método para avaliar pessoas, com abordagem convencional, quando feito de maneira improvisada transforma-se em uma prática indesejável na gestão de pessoas. Além disso, conforme salienta o mesmo autor, este método coloca o avaliador na posição de juiz, o que acaba por contaminar toda a organização com clima de constrangimento que, com o tempo, se materializará em resistência declarada por todos os membros da organização.

Na opinião de Argyrys (1975), as práticas tradicionais de avaliação de desempenho conseguem, no máximo, não serem nocivas ao aprimoramento do indivíduo. Além de não oferecerem qualquer influência positiva, levam os indivíduos à competição e “exageram os sentimentos de dependência do subordinado, podendo destruir sua motivação e desenvolvimento pessoal ao exigirem crescente conformidade com os regulamentos em

vigor” Argyrys (1975; p.283). O autor coloca ainda que, os relacionamentos interpessoais que se desenrolam numa situação típica de Avaliação de Desempenho, se distanciam consideravelmente dos objetivos propostos pela mesma, pois quando o processo transcorre seguindo padrões técnicos e psicológicos convencionais, o subordinado é controlado, dirigido, avaliado e recompensado pelo chefe. A avaliação, conseqüentemente, depende inteiramente do julgamento do avaliador, que recompensa e promove aqueles que se manifestam através da imagem aceita pelo sistema.

Para Scherkenbach citado por Deming (1990), a classificação por mérito recompensa funcionários que se saem bem dentro do sistema, não oferecendo nenhum tipo de recompensa para tentativas de melhoria. Quando um funcionário é classificado abaixo da média passa, naturalmente, a tentar imitar funcionários que foram bem classificados. O resultado é o enfraquecimento do sistema.

Executivos que participavam de estudos a respeito da Avaliação de Desempenho admitiram não perceber, conforme Napier e Lathan citado por Milkovich e Boudreau (2000), nenhuma conseqüência positiva ou valor prático na avaliação formal. Empresas como a Ceridian Corporation e a Wesconsin Power & Light aboliram esta prática e só acompanham os funcionários considerados problemáticos. A AT & T eliminou as classificações desde 1994, por entender que o processo incentivava a rivalidade e desencorajava o trabalho em equipe (Milkovich e Boudreau, 2000).

Ostroff citado por Milkovich e Boudreau (2000), acredita que a avaliação é controversa por ser realizada para muitos propósitos diferentes e, assim, não alcançar todos os objetivos a que se propõe. A maneira como os processos de avaliação são encarados ou aplicados na empresa, mostram ser o principal causador dos mesmos não atingirem seus objetivos (Pinheiro e Quintella, 1998).

Resende (1986), afirma que as críticas à avaliação de desempenho dão-se pelo descredito no programa, ocasionado, principalmente, pelo fato de, seus objetivos serem desvirtuados na sua implantação e manutenção, acarretando mais estragos que benefícios. Muitas críticas à avaliação, para Gil (1994; p.85), justificam-se em função dos “equivocos cometidos na implantação do sistema e na inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais”.

Imperato (1998; p.62), considera a avaliação um instrumento essencial para o desenvolvimento dos funcionários, porém, salienta que ela é freqüentemente “mal feita, e acaba gerando conflito em vez de soluções. Obviamente o *xis* da questão está em rever, repensar e reconstituir os atuais sistemas de avaliar as pessoas”. De acordo com Allan citado

por Imperato (1998), os métodos tradicionais, que tratam a avaliação como um evento anual de preenchimento de formulários, assemelham-se a uma inspeção. Confiar neste tipo de avaliação é dispendioso, não apresenta benefícios a longo prazo e torna a organização menos competitiva.

Todas as críticas a respeito do processo de avaliação de desempenho ilustram sua complexidade e traduzem a dificuldade de se estabelecer com coerência e efetividade sua utilização prática. A solução simplória de desistir do uso do instrumento de avaliação, no julgamento de Lucena (1992; p.36), seria o mesmo que “imobilizar o ser humano. Avaliar e tomar decisões são processos da vida humana”.

A decisão a respeito da Avaliação de Desempenho implica em utilizar um método que seja consonante com a realidade organizacional e com os objetivos que se espera atingir, pois as várias críticas apontadas pelos autores podem ser em grande parte superadas pela metodologia a ser adotada.

3.2.4 A importância e os benefícios da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, por si só, não representa técnica de modificação de comportamento. Ela é apenas um instrumento de levantamento de dados que caracterizam as condições que, dentro da empresa, estejam, em determinado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos (Bergamini, 1979).

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, pois esta representa uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Assim, a avaliação de desempenho compreende maior nível de profundidade, auxilia a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. A avaliação de desempenho elaborada tomando por base os princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano sem as distorções próprias da avaliação feita com base no senso comum (Gil, 1994).

Boiteux (1982) afirma que a importância da avaliação esta intimamente ligada a contribuição que ela oferece ao representar um panorama realístico do valor de cada empregado, com vistas na possibilidade de ocupar um cargo mais elevado. Para o autor, promoções que não se apoiam em um julgamento correto do indivíduo são, na maioria das

vezes, grandes focos de discórdia entre funcionários, criando um ambiente de mal estar duradouro, uma vez que uma promoção mal feita dificilmente será revertida.

No julgamento de Oberg citado por Vroom (1997; p.251),

“os sistemas formais de Avaliação de Desempenho não são nocivos nem inúteis, como alguns críticos opinaram. Nem são panacéias, como muitos gerentes poderiam desejar. Um sistema de avaliação formal é, no mínimo, uma tentativa elogiável de tornar visível, e portanto, aperfeiçoável, um conjunto de atividades organizacionais essenciais. Os julgamentos pessoais sobre o desempenho do funcionário são inevitáveis e sempre haverá valores subjetivos e falhas de percepção humana. Os sistemas formais de avaliação, na medida em que lançam luz sobre essas percepções e valores, possibilitam que pelo menos parte das tendenciosidades e erros inerentes sejam reconhecidos e corrigidos.

Melhorando a probabilidade de reconhecimento e recompensa do bom desempenho e de correção do mau desempenho, um sistema de avaliação sólido pode contribuir tanto para o moral da organização quanto para seu desempenho. Além disso, a alternativa para um programa de avaliação ruim não precisa ser necessariamente a ausência de programas de avaliação, como sugerem alguns críticos. Pode e deve ser um programa de avaliação aperfeiçoado. E o primeiro passo nessa direção é adequar, de forma refletida, a prática aos objetivos”.

A informação a respeito do funcionário, resultante de um eficaz programa de desempenho é considerada extremamente útil, pois esse exercício, além de contribuir com a mudança de cultura da organização, torna legítimo o desenvolvimento (Milkovich e Boudreau, 2000).

O treinamento, fator imprescindível para o crescimento do empregado, também deve apoiar-se em base sólidas, como a avaliação de desempenho, para evitar desperdícios de grandes somas de capital sem resultados correspondentes. Nesse sentido, as técnicas de avaliação são as únicas com capacidade de aumentar a probabilidade de cursos de treinamento sejam freqüentados por aqueles que deles necessitam e que forneçam resultados positivos para a empresa (Boiteux, 1982).

A avaliação auxilia a recolocação de funcionários desajustados em novas posições, onde possam desempenhar melhor as funções úteis à empresa, permitindo, assim, um superior aproveitamento do material humano da empresa (Boiteux, 1982). Singer e Ramsden (1974), acreditam que somente através da avaliação de desempenho é possível verificar se o funcionário está apto a exercer a função para qual foi selecionado.

A avaliação de desempenho é uma atividade ligada a “todas as áreas de recursos humanos e, principalmente, fornecedora de informações amplas e que, se aproveitadas, poderiam contribuir para a sinergia necessária de a RH” (Pilares, 1991; p.64).

A avaliação representa, segundo Maia e Bussons (1981; p.42), “o ponto fundamental no que tange o desenvolvimento de uma empresa...e deve traduzir, em forma de resultado para a empresa, o esforço conjunto de seus funcionários no desempenho de tarefas que lhe forem confiadas”.

Na concepção de Imperato (1998), a avaliação de desempenho é um instrumento de extrema relevância para o desenvolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, das organizações, pois somente através de avaliações imparciais e oportunas é que se torna possível aperfeiçoar o trabalho das pessoas.

O feedback está entre as principais práticas gerenciais que influencia de maneira decisiva os resultados financeiros de empresa. Em pesquisa realizada em quarenta empresas americanas desta década, observou-se que aquelas que possuíam programas com foco no desempenho apresentaram crescimento de lucro em proporções mais elevadas (Blecher, 1998). Mesmo com toda esta relevância, vários presidentes e diretores de empresas, conforme salienta Blecher (1998) desconhecem a importância de dar aos subordinados uma avaliação constante de suas ações, de seus pontos fortes e fracos. É esse feedback, de acordo com mesmo autor (1998; p.50) no “mundo do trabalho, é a vitamina corporativa que tonifica o desempenho profissional de quem quer fazer a diferença”. De acordo com Stuart citado por Blecher (1998), se a empresa não oferece feedback corre o risco inclusive, de perder talentos.

Sachs (1995) ressalta a importância da avaliação de desempenho para funcionários que atingem o máximo que é possível chegar dentro da empresa, pois mantê-los motivados e interessados no trabalho pode exigir táticas diferentes por parte do supervisor. Para funcionários que atingem esse patamar na organização, a avaliação de desempenho representa apenas uma renovação semestral ou anual de compromisso e uma afirmação de propósitos do que de uma sessão de planejamento de metas. No entanto, isso não significa que a avaliação não tenha valor, ao contrário, conforme ressalta Sachs (1995; p.38), o funcionário que vai permanecer no cargo talvez seja o que mais precisa de reforço positivo. “Como o seu trabalho não apresenta mais desafios, talvez ela tenha esquecido de como é importante para o departamento. Pode também não se dar conta do quanto o superior considera importante poder contar com ele para um trabalho sólido e de qualidade”.

Böhmerwald (1996), é bastante simplista ao descrever a importância e o que ocasionaria a ausência de um programa de avaliação de desempenho. Para o autor, executar tarefas sem saber por que e para que seria o mesmo que participar de um time de futebol, jogar uma partida, não saber se jogou bem ou mal, qual foi sua contribuição para a equipe e, o pior, não saber o resultado da partida.

Como ferramenta de diagnóstico, a avaliação de desempenho dentro das organizações deve representar medida útil e beneficiar a todos. Ao contrário do que freqüentemente se imagina, ela não deve ser considerada como um instrumento punitivo, mas um retrato fiel do comportamento de cada um em situação de trabalho (Bergamini, 1977).

Se o programa de avaliação de desempenho é bem planejado, coordenado e desenvolvido, resulta em benefícios a curto, médio e longo prazo, tendo como principais beneficiários: o gerente, o subordinado e a empresa.

Chiavenato (1998) aponta como benefícios para o gerente:

- a facilidade de avaliar o desempenho e comportamento dos subordinados, contando com um instrumento de medição capaz de neutralizar a subjetividade e tendo por base fatores de avaliação;
- propor medidas e soluções no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados; e
- comunicar-se com seus subordinados, fazendo-os compreender a mecânica da avaliação de desempenho como um sistema objetivo e mostrar como está seu desempenho, por meio deste sistema.

Bergamini (1979) afirma que é através de um sistema adequado de avaliação que o gerente reafirmará sua autoridade sendo justo e avaliando com segurança, como também poderá rever a validade de sua técnica de chefia, uma vez que entenda ser a conduta dos seus subordinados o reflexo da forma pela qual exerce seu papel. Boog (1994) salienta que, ao se conhecer a equipe de trabalho o gerente, poderá delegar tarefas de acordo com a capacidade de cada um.

Para os subordinados Chiavenato (1998) menciona como benefícios:

- conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza nos funcionários;
- saber quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fracos e fortes, segundo a avaliação do chefe;
- conhecer as providências tomadas por seu chefe a respeito de seu desempenho; e

- ter condições de fazer avaliação e críticas para seu próprio desenvolvimento e controle.

Bergamini (1979; p.28) acredita que, o subordinado está preocupado com a própria produtividade e, em conseqüência, deseja conhecer sua performance. Conhecendo ele a importância de seus pontos positivos e as dificuldades que ocasionam seus pontos negativos; sabendo que pode contar com o supervisor e a empresa no sentido de aproveitar de maneira mais eficaz os primeiros e extinguir os segundos, sentirá maior segurança e entusiasmo para uma vida de trabalho orientada à auto-realização e à utilização tão integral quanto possível de suas potencialidades.

Os benefícios para a empresa, de acordo com Chiavenato (1998) são:

- melhores condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada empregado;
- facilidade de identificar os empregados que necessitam de reciclagem e aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências; e
- dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Ou seja, para Bergamini (1979) conhecendo melhor seus insumos humanos, a empresa poderá conseguir maior produtividade dos mesmos, buscando melhores níveis de satisfação ao detectar problemas que estejam dificultando ou impedindo a utilização desses mesmos insumos.

3.2.5 Sistemas de medição do desempenho

A avaliação de desempenho acompanhou as transformações organizacionais, que refletiram, de alguma maneira, as transformações sociais (Shigunov, 2000). Em função de sua evolução, o processo avaliativo pode ser definido em duas fases:

- sistema tradicional, com enfoque no passado;
- administração do desempenho (avaliação por objetivos), voltado para ações futuras.

3.2.5.1 O método tradicional: virtudes, problemas e disfunções

O método tradicional de avaliar o desempenho relaciona um certo número de características e o que estas representam nas percepções do chefe sobre aspectos do desempenho ou conduta do subordinado (avaliado), sendo posteriormente comunicado ao mesmo (Hampton, 1992).

A avaliação tradicional, de acordo com Lucena (1977; p.3-4),

“é aquela voltada para o passado do empregado na organização, caracterizada pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo por este passado histórico (desempenho). Isto é, uma vez diagnosticada a sua atuação ou desempenho no trabalho, receberá um prêmio que se traduzirá em um possível aumento salarial por mérito ou um elogio registrado na sua ficha funcional. Ou então será punido pela privação do aumento e, o que é mais grave, rotulado como um empregado deficiente.

Como consequência, estes 2 resultados condicionarão, profundamente, a construção da história futura do empregado na organização. Caso o empregado tenha sido bem-sucedido na sua avaliação, usufruirá para sempre desta condição, mesmo que seu desempenho real, no futuro, não corresponda mais aquele diagnosticado. Para o empregado malsucedido na avaliação, o melhor seria mudar de emprego, pois seu futuro estará seriamente comprometido pelo julgamento desfavorável que recebeu.

Dentro desta sistemática, a organização e suas chefias não assumem qualquer responsabilidade no processo. Cabe apenas ao empregado arcar, sozinho com as consequências.”

Milkovich e Boudreau (2000) apontam como formas tradicionais de medir o desempenho:

- comparando desempenho com os padrões estabelecidos: consiste em analisar o trabalho e determinar padrões desejáveis e indesejáveis de desempenho. Posteriormente, as características da pessoa que está sendo avaliada são comparadas com esses padrões;
- observação física: consiste na observação dos funcionários enquanto trabalham;
- listas de verificação: consiste de descrições e adjetivos, que devem ser apontados pelo avaliador, quando achar que o avaliado possui determinada característica;
- escala de classificação: método que utiliza um formulário, onde o avaliador classifica o desempenho do funcionário através de uma escala de valores que oscila do nível mais baixo ao mais alto;
- incidentes críticos: consiste em frases que descrevem comportamentos, desde os muito eficazes até os menos eficazes, para os desempenhos;
- escalas de classificação com indicações comportamentais: essa técnica utiliza uma escala de classificação combinada com incidentes críticos; e

- relatórios / diários: relatórios descritos pelos avaliadores que ressaltam pontos fortes e fracos do comportamento dos empregados.

Boog (1994) propõe os seguintes métodos tradicionais de avaliar o desempenho humano:

- relatórios verbais: descrever verbalmente o comportamento de cada empregado no trabalho, mencionando seus pontos fracos e fortes;
- relatórios escritos: resumir, por escrito, a atuação de cada empregado, com todos comentários julgados necessários;
- lista de observação dirigida: descrever o comportamento do empregado com base em certos padrões de avaliação definidos anteriormente;
- relatórios de projeção livre: o avaliador é estimulado a fazer julgamento sobre o desempenho dos avaliados, tendo como base algumas frases que devem ser completadas;
- composição de gráficos analíticos: consiste em uma lista de traços ou características já definidas e graduadas de I a IV, sendo classificados em: deficiente, normal inferior, normal acima da média e excelente. O trabalho do avaliador resume-se em assinalar a graduação que melhor descreva o funcionário;
- método de ordenamento: os empregados são ordenados em seu desempenho global, desde o mais eficiente até o mais fraco;
- listas de verificação: o desempenho do indivíduo é avaliado pelo supervisor a partir da indicação de frases descritivas do comportamento do empregado no trabalho;
- escala graduada: avaliar o desempenho dos empregados através de uma série de características ou fatores previamente determinados e considerados como diretamente responsáveis pelo bom ou mal desempenho no trabalho;
- escolha forçada: avaliar o desempenho do funcionário através de frases descritivas as conduta e do rendimento do trabalho. As frases são reunidas em blocos e ao avaliador compete indicar as que descrevem melhor o elemento avaliado e as que menos se aplicam ao seu desempenho;
- composição binária ou por pares: consiste em comparar dois a dois todos os indivíduos que compõem o grupo, indicando qual o melhor de cada traço ou característica de desempenho;
- distribuição forçada: consiste em colocar avaliados em grupos: todos os que são semelhantes com relação a um determinado traço são colocados em um mesmo grupo, e

para cada um deles é fixada uma porcentagem aproximada de empregados. Essas avaliações partem de conceitos gerais e não descrevem comportamentos individuais no trabalho;

- plano analítico de metas : consiste em estabelecer metas ou padrões de desempenho para um determinado período de tempo e , ao final deste, avaliar o empregado com base nos resultados por ele alcançados em relação aos padrões previamente estabelecidos. Este método não visa avaliar as qualidades ou características pessoais e, sim, os resultados alcançados com a contribuição ou aplicação dessas qualidades no exercício efetivo do cargo;
- incidentes críticos: consiste em avaliar o desempenho dos empregados através de determinados comportamentos no trabalho considerados como incidentes críticos, por serem capazes de determinar desempenho satisfatório e insatisfatório;
- planejamento do trabalho: consiste em avaliar o desempenho do indivíduo em relação aos requisitos do cargo por ele ocupado; e
- pesquisa de campo: consiste em avaliar o desempenho através de entrevistas com o supervisor imediato, visando não apenas diagnosticar o desempenho atual, mas também planejar com o supervisor o desenvolvimento do subordinado na função e na empresa.

Flippo (1978) classifica os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho em:

- escalonamento: o avaliador compara um funcionário com todos os outros e os coloca numa classificação ordenada;
- comparação homem para homem: consiste em subdividir o desempenho de uma pessoa em diversas partes e analisar seus componentes. Os vários fatores de avaliação são definidos e o avaliador cria sua própria escala para avaliar o desempenho; determina o funcionário que representa o mais alto grau de desempenho em determinada característica e o coloca no topo da escala, comparando-o aos demais funcionários, classificando-os em graus baixos e intermediários;
- graduação : as categorias de avaliação são definidas e previamente estabelecidas, o desempenho do empregado é então comparado com estas definições de grau, e o avaliador classifica o funcionário com o grau que descreve melhor seu desempenho;
- escalas gráficas: É um método semelhante ao sistema de homem para homem, exceto que os graus nas escalas de fatores são representados por definições ao invés de por homem-chave;

- listas de verificação: o avaliador escolhe frases ou palavras que expressem, da melhor forma possível, o desempenho, comportamento e as características do funcionário;
- descrição da escolha forçada: através deste método, o avaliador é solicitado a escolher a declaração mais característica do avaliado, e também a menos descritiva; e
- seleção dos incidentes críticos: este método se apóia na idéia de que existem certos comportamentos que fazem a diferença entre o sucesso ou fracasso num cargo, os supervisores avaliadores devem registrar ou checar certas espécies de ocorrências no desempenho de cargo da pessoa que está sendo julgada.

Diversas causas, apontadas por Böhmerwald (1996) contribuem para o mau funcionamento da avaliação de desempenho tradicional, são elas:

- comprometimento da alta administração: raramente a alta administração se compromete e se envolve com o sistema de avaliação de desempenho utilizado;
- objetivos da avaliação de desempenho: as organizações não estabelecem objetivos ou, para justificar sua aplicação, relacionam-se tantos objetivos que torna-se impossível atingi-los;
- utilização efetiva dos resultados: os resultados da avaliação geralmente não são fornecidos aos funcionários da organização, criando a percepção que nada tem sido feito pela empresa a respeito do seu corpo funcional;
- chefe paternalista: o chefe, para manter o bom relacionamento com os subordinados, não avalia rigorosamente seu desempenho. Em decorrência, os resultados não refletem a realidade, caracterizando uma avaliação completamente irreal e injusta;
- o efeito do amanhã: com receio de poder vir a ser avaliado posteriormente por seus subordinados, ele os avalia (muito bem);
- efetiva participação: a baixa participação (falta de comprometimento) dos membros da organização dificulta ou mesmo impede a realização da análise do desempenho;
- avaliação do potencial e da personalidade: os modelos tradicionais de avaliação do desempenho tentaram avaliar a capacidade, o potencial e a personalidade, sem levar em consideração os resultados, talvez pela dificuldade de medi-los. Os resultados são avaliações fora da realidade, indevidas e incorretas;
- avaliações subjetivas e injustas: normalmente o sistema adotado não realiza a comparação entre o desempenho obtido com o previamente estabelecido;

- falta de continuidade: qualquer acontecimento na empresa é motivo para alterar ou restringir a política de pessoal, em consequência, a suspensão da aplicação da avaliação de desempenho; e
- dificuldade de se estabelecerem metas: as organizações geralmente não definem metas a serem atingidas, apenas objetivos, muitas vezes não quantificáveis e inatingíveis.

O fracasso das avaliações tem sido ocasionado pelos seguintes pontos fracos, citado por Resende (1986):

- as ações centradas exclusivamente no uso de formulários e observações de desempenho, ao invés de estratégias que facilitam o funcionamento do sistema, bem como na integração de seus objetivos com outras atividades/planos de recursos humanos;
- a avaliação tem sido usada basicamente para apoio a práticas salariais e disciplinares, enquanto a ênfase deveria ser dirigida ao seu objetivo principal que é adaptação e desenvolvimento pessoal;
- inadequação dos sistemas e instrumentos aos aspectos culturais da empresa e ao estilo gerencial;
- insuficiente preparação e treinamento dos avaliadores; e
- propensão ao imediatismo, que leva a crença de se poder implantar o sistema de uma só vez, de forma completa e acabada, quando o mais adequado é fazê-lo gradualmente.

Ainda que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apresentem tantos problemas, até então são amplamente utilizados nas organizações em função de um conjunto de vantagens que possuem. Tais vantagens podem ser resumidas em (Chiavenato, 1998):

- baixo custo para sua elaboração e aplicação;
- as informações necessárias para a efetivação da avaliação de desempenho são conseguidas facilmente;
- o método é simples e de fácil aplicação e elaboração; e
- pode ser realizada rapidamente.

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho usados nas organizações apresentam como principais desvantagens (Shigunov, 2000):

- subjetivos e incompletos: os métodos tradicionais são subjetivos porque, geralmente, são realizados por apenas uma pessoa – o chefe imediato, que analisa o funcionário de acordo com a sua visão. Ou seja, dependendo do avaliador, a avaliação do funcionário variará. E são incompletos porque os instrumentos analisam isoladamente o desempenho de acordo com as atividades desenvolvidas pelos funcionários, não considerando as inúmeras variáveis que também fazem parte do processo;
- são realizados quase sempre pelo chefe imediato: as percepções pessoais do chefe poderão influenciar e distorcer a análise do desempenho do funcionário;
- os sistemas tradicionais não consideram as variáveis psicológicas e comportamentais dos funcionários avaliados: não são considerados inúmeras variáveis que influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários no exercício de suas funções;
- os fatores de avaliação são escolhidos aleatoriamente: os sistemas tradicionais consideram apenas algumas variáveis escolhidas pelo avaliador, muitas vezes em função de seus interesses pessoais e imediatos;
- não são considerados as condições do ambiente do trabalho: na execução de suas funções, o funcionário sofrerá influência de variáveis ambientais do trabalho (as condições físicas, equipamentos, materiais de consumo, espaço físico), que também influenciarão seu comportamento e desempenho;
- podem gerar conflitos e discórdias: os métodos tradicionais são causadores de conflitos e discórdias entre os funcionários por serem subjetivos e dependerem exclusivamente da visão e perspectiva do avaliador;
- praticamente em todos os casos, é utilizado de forma igual para todos os cargos e funções da organização: ocorre uma padronização dos métodos de avaliação para todos os cargos, sem considerar as especificidades dos diferentes cargos existentes em uma organização;
- os métodos são comparativos e discriminativos: os métodos tradicionais comparam desempenhos e comportamentos entre funcionários e são utilizados como instrumento de punição ou de premiação; e
- analisa acontecimentos, comportamentos e desempenhos passados: as informações a respeito do desempenho somente são analisadas depois de algum tempo da avaliação propriamente dita, podendo ocorrer distorções e alterações sobre os dados diagnosticados.

Giegold (1980), acredita que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho proporcionam informação útil à administração, mas não oferecem ao empregado melhoria ou correção do seu desempenho. Na opinião do autor, os métodos tradicionais são duvidosos para tomada de decisão a respeito de aumentos salariais ou para identificar funcionários a ser promovido ou demitido.

As desvantagens apresentadas geram conseqüências que afetam o desempenho organizacional, podendo causar insatisfação, desmotivação e conflitos entre os funcionários, o ambiente de trabalho pode se tornar instável e desempenho organizacional pode ficar abaixo do esperado (Shigunov, 2000).

3.2.5.2 Nova abordagem: administração do desempenho (avaliação por objetivos)

O homem possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados no momento do planejamento de um programa de Avaliação, pois esses fatores influenciam o comportamento e o desenvolvimento dos funcionários de qualquer empresa. Essa valorização do homem justificada pela compreensão, por parte dos administradores, de que as pessoas são o maior e mais importante recurso disponível numa organização e somente com a cooperação e contribuição de todos os funcionários torna-se possível, numa época de grandes transformações e exigências, atingir os objetivos propostos e alcançar maiores níveis de satisfação, tanto dos próprios funcionários como dos clientes. Torna-se necessário compreender que para o funcionário produzir o desempenho esperado e ter uma evolução profissional, precisa estar satisfeito com a organização e com o trabalho realizado.

O papel do funcionário em relação à nova abordagem de avaliação apresenta uma mudança radical em comparação com o sistema tradicional, passando, na opinião de Shigunov (2000; p.77), da função “passiva de mero espectador do processo para assumir mais responsabilidades e a função de agente ativo”. A nova abordagem, de acordo com McGregor citado por Vroom (1997) atribui ao funcionário maior responsabilidade na definição de metas e pela própria avaliação de desempenho, o que evitaria as principais desvantagens dos sistemas tradicionais e estimularia o desenvolvimento dos recursos humanos. O superior somente participará ativamente do processo de avaliação quando os subordinados já estiverem estabelecido uma análise de suas funções, de seus pontos fortes e fracos, e também formulado alguns planos específicos para alcançar suas metas (McGregor citado por Vroom, 1997).

O processo de avaliação de desempenho tradicional, conforme opina Santos (1999; p.54-55), “quase inevitavelmente incapacita as pessoas para as decisões. Para capacitar os funcionários para as decisões, convém que as avaliações sejam reestruturadas como processos de gerenciamento de desempenho, distanciando o gerente da avaliação do empregado e objetivando a colaboração e a melhoria contínua. Assim, as mudanças podem ser realizadas em três etapas: planejamento do desempenho, orientação contínua do progresso e a revisão do desempenho dos empregados”, possibilitando, conforme Busa citado por Santos (1999; p.11), que a avaliação de desempenho seja um “processo contínuo e parte integral do relacionamento entre gerente e subordinado”.

Milkovich e Boudreau (2000; p.105), comparam a avaliação por objetivos a redigir um contrato, onde “avaliador e avaliado negociam uma ou mais metas a serem atingidas dentro de um certo espaço de tempo. Essas metas têm que ser mensuráveis e observáveis. O desempenho é medido o atingimento delas”.

O estabelecimento de alvos claramente definidos e compreensíveis para os empregados, em conjunto com os alvos organizacionais ajuda a vencer divergências entre o que os supervisores desejam e o que os funcionários desempenham. Uma orientação para os resultados, de acordo com opinião de Connellan (1986; p.71), que delineie “expectativas específicas, quanto ao trabalho traz benefícios inquestionáveis”. Desta forma a avaliação baseia-se tanto no desempenho individual quanto no cooperativo. Através da especificação das realizações específicas que são necessárias, as metas da empresa e os objetivos dos indivíduos que pertencem à organização são explicitadas. Todos se movimentam na mesma direção, para o cumprimento de todos os objetivos organizacionais (Connellan, 1986).

Na opinião de McGregor citado por Vroom (1997) a nova abordagem da avaliação de desempenho difere profundamente da convencional, principalmente pela mudança de ênfase de avaliação para análise, implicando em uma abordagem mais positiva. De acordo com o autor, os subordinados não são mais avaliados pelo supervisor para que seus pontos fortes e fracos sejam determinados. O supervisor tem a função de ajudar os subordinados a relacionar seu planejamento de carreira às necessidades e realidades da organização.

Rodgers e Hunter citado por Milkovich e Boudreau (2000) julgam que a avaliação por objetivos aumenta a produtividade tanto para os indivíduos quanto para os grupos, especialmente quando as metas são específicas, desafiadoras e negociadas.

A avaliação por objetivos, segundo Pontes (1996; p.68) é um método “que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de

um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo”. Para melhorar o desempenho, um programa de avaliação não deve focar somente o passado, e sim focar, o que “está por vir, preparando um plano de ação futura baseado naquilo que foi aprendido com o passado” (Kindall e Gatzka citado por Pontes, 1986; p.69).

O processo de avaliação por objetivos tem seu início pelo acordo, entre o gerente e o subordinado, dos objetivos a serem atingidos pelo funcionário por um período de tempo pré-determinado. Esse acordo é efetuado através de uma reunião formal, planejada com antecedência e tendo por base os objetivos definidos para a empresa. Como os objetivos foram discutidos, acordados e entendidos plenamente, acredita-se que o funcionário terá maior empenho para atingí-los. Depois de acordados os objetivos, o funcionário e o seu gerente planejam, também de comum acordo, as ações para a consecução desses objetivos. Devem ser também combinados os padrões de desempenho desejados, com que quantidade ou qualidade os objetivos devem ser realizados (Pontes, 1996).

Este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. A partir da conclusão dos resultados alcançados, torna-se claro os pontos fortes e fracos do funcionário, e permite estabelecer também as providências necessárias para o próximo período (Milkovich e Boudreau, 2000).

A avaliação de desempenho por objetivos consiste num modelo de avaliação de pessoal integrado aos processos de APO (avaliação por objetivos), idealizados por Peter Drucker, onde o desempenho do avaliado é examinado, tendo como referência fundamental os objetivos estabelecidos previamente e os resultados alcançados. Consiste, na realidade, de acordo com Toledo (1986; pg. 23), no “exame da consecução das metas, e a ocorrência de desvios oferece oportunidade de redefinição dos objetivos previamente estabelecidos”.

Mabey e Salaman citado por Santos (1999; p.193) são favoráveis à implantação de um processo de avaliação por resultados e acreditam que, “a clara definição de objetivos estratégicos é uma pré-condição para a organização ser capaz traduzi-los em metas de desempenho. Se a organização não for capaz de explicitar sua estratégia, ela não será capaz de identificar as dimensões dos desempenhos específicos que proporcionarão a consecução das metas estratégicas”.

Chiavenato (1998; p.107), afirma que,

“dentro desta concepção, a avaliação de desempenho começa, não pela apreciação do passado, mas pela preparação do futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado e não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para fins previamente negociados e fixados, procura embasá-lo com todos os recursos necessários para sua adequada consecução, procura cercá-lo com medições adequadas e comparativas e, sobretudo, procura dar-lhe consistência com retroação e avaliação contínua. Nada melhor para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do subordinado”

De acordo com Pontes (1996), o programa de avaliação por objetivos traz as seguintes vantagens:

- desenvolver funcionários e organização;
- fazer com que o funcionário conheça previamente as bases de avaliação, uma vez que os padrões de controle são claros;
- estabelecer concordância prévia das funções importantes a serem desempenhadas pelos funcionários;
- planejamento eficaz de novas tarefas;
- propiciar o levantamento das necessidades de treinamento; e
- tratamento do subordinado com maturidade, proporcionando oportunidade de demonstrar sua competência e dar o máximo da sua contribuição à organização.

Por outro lado, quando mal aplicado, o sistema de avaliação por objetivos pode acarretar vários problemas se (Pontes, 1996):

- ocorrer coerção dos subordinados, no sentido de aceitação dos objetivos;
- houver fixação de objetivos incompatíveis com o potencial do empregado;
- acontecer avaliação somente dos resultados e não das causas que levaram aos resultados finais. A tendência em dar ênfase exclusivamente em resultados pode contribuir com o fracasso do métodos; e
- houver perseguição de um objetivo que deveria ser abandonado.

Milkovich e Boudreau (2000) defendem a aplicação de um modelo de avaliação por objetivos, principalmente, em situações que exigem mudanças rápidas, por não depender de um conjunto fixo de comportamentos e resultados. Entretanto, conforme os autores, a flexibilidade da Avaliação por Objetivos pode também ser seu ponto fraco, uma vez que os

padrões de desempenho podem mudar tanto que acabam a não ter mais nenhuma ligação com os propósitos originais.

Lucena (1992), acredita que quando há percepção clara do desempenho como atuação da força de trabalho na produção de resultados, o funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho deverá necessariamente corresponder a essa concepção. O processo de avaliação deve ser implementado em vistas de gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho, compondo integradamente aos demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão das pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização. Do ponto de vista da autora, a Avaliação de Desempenho no trabalho não deve ser tratada apenas como confrontação dos resultados alcançados com os objetivos estabelecidos e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização, através de ação gerencial no dia-a-dia no trabalho, “precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocam os desvios”, Lucena (1992; p.26).

3.2.6 Responsabilidades pela avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de diversas técnicas que podem variar intensamente, não somente de uma organização para outra, como também dentro da mesma organização, quer se tratando de diferentes áreas de atividades ou de níveis diferentes de pessoal. Chiavenato (1989) defende a escolha de técnicas adequadas para serem utilizadas no sistema de avaliação, pois segundo sua visão isso influenciará decisivamente no resultado final da avaliação.

Cada organização desenvolve, em função de seus objetivos organizacionais, do seu organograma e da política de RH, sua própria sistemática e define os responsáveis para medir a conduta de seus empregados. As organizações frequentemente utilizam mais de uma sistemática de avaliação de desempenho conforme o nível e as áreas de distribuição de pessoal. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal (Chiavenato, 1989).

A avaliação é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Em algumas organizações a avaliação de desempenho pode ser uma atribuição do supervisor direto, do indivíduo e o gerente conjuntamente do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação.

3.2.6.1 O supervisor direto

A situação mais freqüente nas empresas é a de que o próprio chefe tem a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e pela sua avaliação. Nelas, quem avalia é o próprio gerente ou supervisor, com assessoria do órgão de recursos humanos que estabelece meios e critérios para tal avaliação (Chiavenato, 1998).

Alega-se em favor dessa postura que o chefe é o que melhor pode avaliar o subordinado, em função de ser ele quem mais convive com este e é, de certa forma, responsável por seu desempenho. No entanto, salienta-se que a avaliação feita tendo por base a percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, o que a torna inadequada quando se consideram os objetivos da organização como um todo (Gil, 1994).

3.2.6.2 O próprio empregado

Em organizações mais democráticas, a responsabilidade da avaliação é atribuída ao próprio funcionário. Nessas organizações utiliza-se a auto-avaliação do desempenho, em que cada pessoa se auto-avalia quanto ao seu desempenho, eficiência e eficácia, seguindo determinados parâmetros fornecidos pelo gerente ou pela organização (Chiavenato, 1998).

Esse sistema é pouco comum, já que só pode ser utilizado quando o grupo é composto por pessoas com maturidade suficiente para fazer uma auto-avaliação ausente de subjetivismo e distorções pessoais. Sendo assim, aplicável apenas a funcionários que ocupam posições elevadas na hierarquia da empresa (Gil, 1995).

3.2.6.3 A comissão de avaliação

A avaliação, em algumas organizações, é tarefa de uma comissão especialmente formada para esse fim e cujos membros pertencem a órgãos diversos ou departamentos. Trata-se de uma avaliação coletiva efetuada por um grupo de pessoas. Geralmente, essa comissão é formada por membros permanentes e transitórios (Chiavenato, 1998).

Como membros permanentes, participam da comissão pessoas que têm poder de decisão sobre aumentos, promoções e desligamentos, assim como os responsáveis pelo controle da avaliação e especialistas em recursos humanos (Gil, 1994). Como membros

transitórios da comissão, participam o superior direto de cada avaliado até a mais alta autoridade do setor onde se está avaliando os empregados (Chiavenato, 1998).

A principal vantagem da comissão reside no fato de que, ao longo do tempo, os avaliadores tendem a desenvolver padrões mais homogêneos de julgamento, além de obter um conhecimento mais profundo dos recursos humanos da empresa e das políticas de pessoal (Gil, 1994).

Apesar da evidente distribuição de forças, esta alternativa de avaliação é criticada por seu aspecto centralizador e por seu espírito de julgamento e não de orientação e de melhoria contínua de desempenho (Chiavenato, 1998).

3.2.6.4 A equipe de trabalho

Outra alternativa de avaliar o desempenho humano é fazer com que a própria equipe de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e planeje com cada um deles as medidas prévias necessárias para melhorá-lo cada vez mais. Desta forma, equipe é responsável pela avaliação de desempenho de seus participantes e pela definição dos seus objetivos e metas (Chiavenato, 1998).

3.2.6.5 O órgão de ARH

Neste tipo de avaliação, cabe ao órgão de administração de recursos humanos a responsabilidade pelo desempenho de todas as pessoas da organização. Esta alternativa é comum em organizações conservadoras, mas que está sendo abandonada, por caracterizar-se centralizadora e burocrática (Chiavenato, 1998).

Geralmente, as informações do desempenho passado das pessoas são obtidas com cada gerente, para a seguir serem processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de ARH. Por ser um processo centralizador, demanda regras e normas burocráticas que freqüentemente tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema, além de apresentar a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa (Chiavenato, 1998).

3.2.6.6 O indivíduo e o gerente conjuntamente

A responsabilidade do gerente e indivíduo conjuntamente surge em função da adoção do método de Avaliação por Objetivos (APO) na medição do desempenho.

A administração do desempenho requer a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e departamentais. De acordo com Chiavenato (1998; p.179), para que a avaliação de desempenho “não caia na subjetividade ou na falta de critérios, o sistema deve se apoiar em um amplo referencial que fortaleça a consonância em todos os seus aspectos”. Para isso, esse emergente método de avaliação deve seguir as seguintes etapas (Chiavenato, 1992):

- formulação de objetivos consensuais: é a primeira etapa da avaliação por objetivos, caracterizando sua natureza participativa, uma vez que os objetivos são conjuntamente formulados e negociados entre gerente e subordinado;
- comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados: torna-se necessário a plena aceitação e entendimento dos objetivos por parte do avaliado, bem como seu comprometimento em alcançá-los;
- alocação dos recursos e meios para alcance dos objetivos: depois do processo de formulação dos objetivos consensuais e do alcance do comprometimento do funcionário, parte-se para a fase de levantamento dos recursos e meios necessários para o alcance para alcançá-los de maneira eficaz. A ausência de recursos e sem meios tornam os objetivos somente fantasiosos. Esses recursos podem constituir-se de materiais ou humanos, podendo também se constituir de investimentos em treinamento e desenvolvimento profissional do avaliado;
- desempenho, isto é, comportamento no sentido de efetivar o alcance dos objetivos. Constitui a estratégia individual de cada funcionário para alcance dos objetivos pretendidos;
- medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados: constitui a verificação dos resultados alcançados pelo funcionário em comparação com os objetivos formulados na primeira etapa do processo; e
- retroação e contínua avaliação conjuntas: consiste em retornar ao funcionário as informações a respeito de sua performance em relação aos objetivos que deve alcançar, devendo o sistema permitir uma relação de seu esforço em relação ao resultado alcançado.

Levinson citado por Vroom (1997; p.206-207) coloca que,

“segundo o pensamento contemporâneo, o processo ‘ideal’ deve evoluir em cinco etapas: (1) discussão individual com o superior da descrição feita pelo subordinado de seu próprio cargo, (2) fixação de metas de desempenho a curto prazo, (3) reuniões com o superior para discutir o progresso em direção às metas, (4) definição de pontos de verificação para avaliar o progresso e (5) discussão entre superior e subordinado ao final de um período definido para avaliar os resultados dos esforços do subordinado. Na prática ideal, esse processo ocorre contra um pano de fundo de contatos mais freqüentes, até mesmos diários, e independente da análise salarial”.

O processo de avaliação de desempenho abrange, para Lucena (1992), cinco fases:

- 1- negociação de desempenho: a chefia e o subordinado em conjunto negociam o desempenho esperado, especificando as atribuições, projetos, atividades e tarefas que compõem as responsabilidades profissionais do empregado;
- 2- análise da capacitação profissional: tem o propósito de reconhecer e fortalecer as qualidades do empregado, discutir suas dificuldades e áreas nas quais deve melhorar, verificar se alguma tarefa exigirá novos conhecimentos ou habilidades, planejar um programa de auto desenvolvimento e negociar metas de acordo com as possibilidades do empregado;
- 3- acompanhamento do desempenho: reuniões periódicas entre chefia e subordinado, a fim de analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos. É através dessas reuniões que se busca alternativas para manter o desempenho negociado inicialmente;
- 4- avaliação de desempenho: parecer final sobre o desempenho dos empregados; e
- 5- comprometimento: consolidação do processo e comprometimento com a sua aplicação prática;

3.2.7 Avaliação 360°

Cada pessoa, neste tipo de avaliação, é avaliada pelos diversos elementos que de alguma forma mantém uma relação no ambiente organizacional. Isso significa que todas as pessoas com as quais o avaliado mantém alguma forma de interação ou intercâmbio participam da avaliação do seu desempenho. De acordo com Chiavenato (1998; p.108), “a avaliação de 360 graus repercute os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da

pessoa: o superior, os subordinados, os pares, os fornecedores internos e os clientes internos participam da avaliação de seu desempenho, fazendo com que ela reflita a visão dos diferentes parceiros envolvidos no trabalho de cada pessoa”.

As principais vantagens do feedback 360 graus ou avaliação de múltiplas fontes, como também é conhecida, no julgamento de Edwards (1998; p. 42), são:

1. “justiça: menos notas infladas superficialmente, impacto menos adverso sobre os grupos minoritários e mais salvaguardas;
2. exatidão: viés pessoal menor e ponto de vista mais equilibrado;
3. credibilidade: maior credibilidade devido ao respeito pelos colegas de trabalho;
4. valor: colegas de trabalho tendem a ser mais específicos no feedback comportamental; e
5. motivação: pressão dos pares motiva a mudança de comportamento”.

Bandura citado por Reis (2000), defende que esse processo promove ganhos relacionados ao auto-conhecimento dos participantes, ou seja, propicia incremento na consciência entre auto-percepção e percepção dos outros. De acordo com Church & Bracken citados por Reis (2000; 150), quando funcionários “comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das conseqüências que essas ações tem sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização” .

Identificar e compreender convergências ou discrepâncias entre auto-avaliação e a avaliação dos outros pode ser uma experiência de aprendizagem. Diferentes fontes de feedback tendem a garantir um panorama mais amplo, realista e completo sobre a forma como os comportamentos de uma pessoa impactam o ambiente organizacional. Eventuais discrepâncias de pontos de vista devem ser tratadas como informações complementares, altamente significativas e legitimadoras do processo (Reis, 2000).

O feedback estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança. O fato de os feedbacks originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional. Recebendo feedbacks de diferentes fontes, a pessoa tem acesso a informações mais completas e válidas dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional; ela confronta sua auto-percepção com dados externos, ampliando o seu auto-conhecimento e passando a conhecer com maior nitidez pontos fortes e pontos em que precisa melhorar em suas interações com pares, subordinados, clientes, etc.

No entendimento de Reis (2000; p. 54), “quando as pessoas recebem feedbacks honestos e específicos de seus superiores, colegas e subordinados, elas passam a compreender como seus comportamentos afetam as outras pessoas e percebem a necessidade de mudar alguns desses comportamentos”

A utilização de feedbacks que incluem diversas fontes é coerente com um cenário onde as empresas buscam novas formas de organização, para se adequarem as pressões da competitividade e a necessidade de mudar e responder prontamente a clientes e mercados. Reduzem-se os níveis hierárquicos e descentraliza-se o poder de decisão, diluído em unidades com maior autonomia; estimula-se o fortalecimento e a autonomia das equipes de trabalho.

Segundo Reis (2000) o feedback deve basear-se em comportamentos observáveis, ou seja, o processo deve envolver o levantamento das percepções que as pessoas tem a respeito de determinados comportamentos da pessoa que recebe os feedbacks. Esses comportamentos são previamente escolhidos pela organização, em função dos atributos de liderança que pretende estimular e alavancar.

A definição, validação e comunicação de comportamentos de liderança valorizados pela empresa são referenciais que irão orientar mudanças comportamentais e esforços de autodesenvolvimento, alinhando-os a objetivos da empresa. As pessoas ficam sabendo melhor o que precisam fazer para serem líderes na organização.

Em programas de desenvolvimento de liderança, a utilização do feedback 360 graus ajuda os participantes do processo a desenvolverem práticas de lideranças alinhadas as necessidades organizacionais. O principal resultado esperado é o incremento dos comportamentos de liderança demandados pela organização. Outro resultado esperado é o incremento do feedback informal. Ou seja, espera-se que os participantes do programa passem a buscar e fornecer feedbacks com maior frequência (Reis, 2000)

Em geral, os feedbacks são fornecidos por 3 a 10 pessoas de cada fonte. Este número mínimo é para garantir a confidencialidade dos respondentes; o número máximo varia em função da possibilidade de lidar com a logística que vai tornando-se mais complexa, a medida que mais pessoas são envolvidas. Deve-se escolher fornecedores de feedback que tenham tido contatos de trabalho com o receptor, no período que está sendo considerado. Esta escolha pode partir, inclusive, do próprio receptor podendo apresentar um maior comprometimento com o resultado (Edwards, 1998).

A confidencialidade é um fator importante para garantir a qualidade dos feedbacks, as informações tendem a ser mais honestas, quando a confidencialidade é assegurada. As diferentes fontes estão naturalmente sujeitas a cometer alguns erros que

podem alterar os feedbacks fornecidos (Waldman citado por Reis, 2000): podem ser excessivamente rigorosas ou excessivamente benevolentes em suas respostas, em função de expectativas sobre como serão utilizados seus feedbacks., ou podem concentrar-se apenas na alternativa média da escala de resposta, evitando assumir algum posicionamento com relação aos comportamentos avaliados. O estilo pessoal do emissor impacta a forma como expressa seu feedback, e o grau de diferenciação que nele registra: alguns podem utilizar toda a escala, outros tendem a concentrar-se em algumas partes dela. Também existente a possibilidade de ocorrerem o efeito halo - tendência de estender uma avaliação em um atributo para os demais; e o erro de similaridade - no qual o avaliador concentra-se em observar e analisar com maior cuidado e atenção os comportamentos que mais percebe em si mesmo.

Ao emitir um feedback sobre determinado comportamento, uma pessoa explicita um julgamento, uma avaliação; ou seja, empenha-se em um processo cognitivo em que pondera um conjunto de variáveis e registros mentais para emitir sua opinião. É essencial ressaltar a subjetividade e complexidade que permeiam a avaliação, uma vez que envolve julgamentos pessoais e não apenas fatos, demandando cuidados em sua implementação e também na interpretação das informações emitidas.

Essas considerações implicam a necessidade de que haja uma preparação dos emissores para o processo. Essa preparação deve explicitar os objetivos e o contexto, bem como quem o patrocina e apóia, procurando dar sentido, credibilidade e clareza ao que está ocorrendo; esses elementos importantes para conquistar o comprometimento das fontes. Uma das barreiras a implementação do processo é a ansiedade gerada pelas dúvidas com respeito a forma como as informações serão utilizadas (Van Velsor citado por Reis, 2000). Essa preparação deve também treinar os participantes na utilização do instrumento e também nos cuidados para que os erros sejam minimizados.

O comprometimento do receptor para com os resultados dos feedbacks depende de um conjunto de percepções:

- de que as fontes tem competência para emitir os feedbacks, realizando avaliações realísticas e objetivas. Em função desse fato, Van Velsor citado por Reis (2000) propõe que os emissores dos feedbacks sejam escolhidos pelos próprios receptores;
- de que os feedbacks recebidos são úteis e fazem sentido, que tem significado para seu desenvolvimento profissional e, principalmente, para sua carreira em uma organização. Conseqüentemente há uma dinâmica motivacional importante em jogo: o comprometimento para com o feedback recebido depende, por um lado, do quanto esses

comportamentos estão alinhados as próprias expectativas, interesses e necessidades individuais dos participantes, por outro lado, impõe que haja um alinhamento entre os atributos em questão e os sistemas de reconhecimento e promoção da empresa;

- de que os comportamentos que compõe o perfil de liderança são realizáveis ou que são atributos que efetivamente podem ser desenvolvidos. A percepção de que determinados comportamentos dependem de condições organizacionais que estão fora do controle do receptor, ou de habilidades e traço que não são acessíveis a ele, pode inclusive ser fonte de frustração.

Tem sido forte o enfoque que propõe utilizar o feedback 360 graus apenas com objetivos de desenvolvimento profissional, isolado de avaliações de desempenho, promoção e salários. Os argumentos baseiam-se em pesquisas e experiências concretas que demonstram a forma negativa como tal vinculação impacta a qualidade dos feedbacks, tornando-os informações de pouca utilidade.

Outra prática tem sido utilizar os resultados do 360 graus como inputs em sistemas de gerenciamento de desempenho (Flannery et al citado por Reis, 2000), sistemas estes que negociam, monitoram e avaliam metas e resultados (com impactos em remuneração) e, em paralelo, criam espaços para negociar e identificar necessidades e compromissos de desenvolvimento de cada pessoa.

Embora a maioria das pesquisas apresente resultados otimistas com relação ao 360, há estudos que chegaram a conclusões menos promissoras. Conger citado por Reis (2000), examinou um programa de desenvolvimento de lideranças baseado em múltiplos feedbacks e constatou que apenas uma pequena minoria de seus 20 (vinte) participantes percebeu que o processo ajudou-os significativamente a desenvolver seus atributos de liderança. As mudanças alcançadas dependeram intensamente da motivação individual para que isto acontecesse, independentemente do conteúdo dos feedbacks. As pessoas mudaram apenas os aspectos que eram viáveis, em função de suas características de personalidade, condições cognitivas e emocionais etc., ou seja, mesmo motivadas para mudar, dependiam de condições pessoais pré-existentes, as vezes por elas desconhecidas, para conseguir fazê-lo. Uma mudança comportamental pode ser limitada pelo próprio contexto organizacional, por falta de apoio, de estímulos ou das condições ambientais ou sociais mais propícias.

O processo sempre envolverá certo grau de subjetividade nas avaliações. Sempre haverá diferenças nos ângulos de visão os fornecedores de feedback, mesmo sendo eles de

uma mesma fonte; alguns terão uma visão privilegiada, facilitando julgamentos mais precisos do que outros, que se diluem no conjunto de avaliações.

Porem, Church & Bracken, Conger citados por Reis (2000) salientam que, nem sempre o feedback com múltiplas fontes leva os resultados esperados; ou, pelo menos, a resultados tão óbvios e imediatos.

3.2.8 Equívocos da avaliação de desempenho

Os equívocos da avaliação de desempenho tratam-se, de acordo com Toledo e Milioni (1986, p.24), de “disfunções da percepção do avaliador e que influenciam a ponto de interferir negativamente no seu julgamento, originando desvios, como subjetivismo, unilateralidade, tendência central, efeito halo, supervalorização, empirismo, força do hábito e posições contrárias”.

Os erros mais comuns dos avaliadores são (Nelson e Economy, 1998):

- efeito halo: o funcionário é tão bom em determinado aspecto , que o avaliador ignora qualquer outra deficiência;
- efeito ancinho: quando o avaliador permite que uma deficiência afete de forma negativa toda a avaliação do funcionário;
- estereótipo: quando o avaliador permite que noções preconceituosas sobre os funcionários influam em sua avaliação;
- comparação: consiste na comparação entre dois funcionários. Se um deles se destacar em termos comparativos, a avaliação do outro ficará prejudicada;
- espelho: é o erro decorrente da tendência do avaliador atribuir classificações altas aos indivíduos com os seus e baixas classificações aos funcionários cujos comportamentos menos se parecem com os seus; e
- boazinha e bonzinho: dificuldade de reconhecer e transmitir falhas de pessoal.

Sachs (1995) aponta como erros mais comuns ao realizar análises de desempenho:

- atitude paternalista: supervisores acreditam saber o que é melhor para o funcionário em relação a sua carreira, sem antes consultá-lo sobre suas metas;

- reforço dos aspectos negativos: devem ser apontados numa avaliação tanto aspectos negativos quanto positivos dos funcionários;
- falta de informação ou informações incorretas: ignorar ou desconhecer no que os funcionários estão trabalhando;
- comparação entre funcionários;
- questão de dinheiro: avaliação deve concentrar-se apenas em problemas relativos a trabalho; e
- improvisação e inconsistência: não há preparação prévia dos avaliadores para entrevista de avaliação.

Na opinião de Boiteux (1982), os erros mais comuns no processo de avaliação de desempenho são:

- erro constante: consiste em elevar a categoria do avaliado por benevolência, ou baixá-la por excesso de severidade;
- generalização: avaliador deixa se levar pela impressão do conjunto, na avaliação de um fator em particular;
- subjetivismo: conscientemente ou inconscientemente, o avaliador favorece um colaborador direto, em detrimento de outros funcionários com quem tinha contato menos freqüentes; e
- tendência central: quando o avaliador usa valores médios indiscriminadamente, com receio de atribuir ao funcionário conceito muito alto ou muito baixo.

Os métodos tradicionais permitem muita subjetividade, e o julgamento subjetivo do chefe pode levar a imprecisão. As propensões dos avaliadores podem comprometer toda a credibilidade do processo. O lado emocional não deve interferir quando a objetividade e a imparcialidade guiam as ações. As tendências subjetivas dos avaliados devem ser evitadas quando busca-se a eficácia de qualquer processo de Avaliação de Desempenho.

4 METODOLOGIA

Diante à necessidade de alcançar os objetivos propostos, apresenta-se a seguir a metodologia utilizada para a realização desses com os funcionários técnico-administrativos da Gerência de Administração e Manutenção (GAM), ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis.

4.1 Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, esta foi uma pesquisa exploratória-descritiva na medida em que coletou dados que fornecem informações acerca da atual situação da empresa e relata-os com um relativo grau de análise teórica.

Foi também uma pesquisa intervencionista que caracteriza-se, segundo Vergara (1990), por uma investigação com o objetivo de interferir e modificar a realidade estudada.

Assim, além de descrever e explicar o fenômeno estudado, esta pesquisa procurou ainda propor soluções para os problemas diagnosticados, através da identificação dos principais programas de treinamento necessários para um melhor desenvolvimento da organização como um todo, e uma sistemática de avaliação de desempenho a serem trabalhados futuramente pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina – Unidade de Ensino de Florianópolis, na GAM.

Já quanto aos meios, esta foi uma pesquisa de campo, que conforme Marconi e Lakatos (1990, p.75) "utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta".

Este tipo de pesquisa requer, portanto, uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, para conhecer o atual estado de discussão do problema, bem como a determinação da população e amostra, definição das técnicas de coletas de dados, efetivação da coleta, tabulação e análise dos dados.

4.2 Universo de pesquisa

Para a efetivação deste trabalho, o universo de pesquisa corresponde aos funcionários da Gerência de Administração e Manutenção da ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis, que se constituem em 97 (noventa e sete) profissionais.

Figura – 1

QUADRO DEMONSTRATIVO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA GAM

<i>LOCAÇÃO</i>	<i>N °DE FUNCIONÁRIOS</i>
GAM – Gerência2
GAM – Audiovisual3
GAM – Biblioteca7
GAM – Gráfica6
GAM – Reprografia4
GAM – Controle Escolar13
GAM – Setor de Saúde5
GAM – Portaria4
GAM – Compras5
GAM – Protocolo6
GAM – Telefonia4
GAM – Transporte5
GAM – Vigilância5
GAM – Manutenção20
GAM – Patrimônio4
GAM – Almoxarifado4
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS97

Fonte: Gerência de Administração e Manutenção – ETF-SC – Unid. Fpolis, 2002.

Os números apresentados acima poderão sofrer alterações devido a mudanças no quadro de funcionários da ETF-SC, no momento em que a pesquisa foi realizada desses profissionais: quatro estavam em período de férias e outros cinco encontravam-se ausentes por motivos de saúde (atestado médico). Portanto, a população pesquisada limitou-se aos 90 (noventa) técnicos-administrativos que efetivamente estavam exercendo suas funções na Gerência de Administração e Manutenção.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento e avaliação de desempenho, indicados por Macian (1987) e Gil (1994) foram:

- a observação direta: recomendada para pequena população a ser investigada e quando o pesquisador conhece os detalhes das tarefas, permitindo validar as informações obtidas;
- a entrevista: favorece a obtenção de informações mais complexas, exigindo cuidados quanto a possíveis interferências nas respostas;
- o questionário: respondido diretamente pelo ocupante do cargo ou por seu superior imediato, além de rápido, econômico e de fácil tabulação, pode ser aplicado a uma grande população; entretanto, requer cuidados especiais na elaboração, para evitar os freqüentes problemas de interpretação por parte dos respondentes; e
- as reuniões ou discussões em grupo: permitem obter dados mais profundo em menor espaço de tempo; porém, a coleta de dados é feita de maneira indireta.

Além desses, também foi utilizada a análise documental que consiste basicamente na pesquisa de documentos gerados dentro ou fora da organização, propiciando levantar informações históricas e acerca das rotinas, procedimentos e resultados das atividades.

Os instrumentos utilizados para o levantamento das necessidades de Treinamento e medição do grau de importância dos fatores de Avaliação de Desempenho, estão ilustrados nas próximas páginas.

Instrumento de Coleta de Dados para o Levantamento das Necessidade de Treinamento

N.º _____

O presente questionário faz parte de uma pesquisa que está sendo realizada por graduandas em Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina,. As perguntas abaixo destinam-se a levantar informações a respeito do seu cargo e da sua situação em relação a ele, a fim de identificar quais as suas necessidades de treinamento, bem como promover um melhor desempenho da Escola Técnica Federal de Santa Catarina. Por favor, responda-o conscientemente para que os resultados possam acarretar em melhoras nas suas próprias condições de trabalho.

CARGO:	UNIDADE:
NOME DO OCUPANTE:	

A. Quanto tempo faz que você concluiu a formação respondida na questão anterior?

- 01 () menos de 1 ano
- 02 () de 1 a 3 anos
- 03 () de 3 a 5 anos
- 04 () de 5 a 10 anos
- 05 () mais de 10 anos

B. Você conhece quais são as responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelo cargo que você ocupa?

01 () Sim 02 () Não 03 () Não sei

C. Liste os conhecimentos técnicos que você considera necessários para a sua função.

D. Você já participou de atividades de treinamento oferecidas pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina?

01 () Sim 02 () Não

E. Você busca aperfeiçoamento fora das oportunidades oferecidas pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina?

01 () Sim 02 () Não

F. Cite os cursos, seminários, aperfeiçoamentos e/ou similares que você tenha participado nos últimos 5 anos, com a finalidade de melhorar suas habilidades de trabalho. Caso não tenha participado de algum, passe para a pergunta seguinte.

G. Você gostaria de participar de treinamento para melhoria das suas habilidades de trabalho?

01 () Sim 02 () Não 03 () Não sei

H. Você se considera participante das atividades de planejamento, especialmente de Recursos Humanos, da Escola Técnica Federal de Santa Catarina?

01 () Sim 02 () Não

I. Assinale em um dos quadros abaixo indicando em uma escala de 0 a 5 que grau de importância você acredita ter o treinamento para o desempenho de suas funções.

0	1	2	3	4	5

**Instrumento de Medição do Grau de Importância dos
Fatores de Avaliação de Desempenho**

NÍVEL DE APOIO

FATORES DE DESEMPENHO	De acordo com o grau de importância que você atribui aos fatores de desempenho, classifique-os dando uma nota de 0 a 10.
1.INTERESSE PELO TRABALHO: ter boa vontade e dedicação executando tarefas com eficiência, cumprindo horário e/ou prazos estabelecidos.	
2.COOPERAÇÃO: disposição para colaborar com supervisores e colegas, na execução de suas tarefas.	
3.CONHECIMENTO DO TRABALHO: considerar o grau de conhecimento teórico e prático do empregado, em relação ao exigido pelo cargo. Nível de conhecimento e experiência do funcionário na área em que atua e nas atividades do órgão.	
4.AUTO DESENVOLVIMENTO: manter-se atualizado, por iniciativa própria ou da organização, buscando maiores conhecimentos em sua área de atuação.	
5.ADAPTAÇÃO A NOVAS TAREFAS: avaliar a adaptação do funcionário a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	
6. SENSO DE RESPONSABILIDADE: considerar o grau de compreensão demonstrado com seus deveres e a seriedade com que se conduz no trabalho. Avaliar a seriedade com que o funcionário se conduz no trabalho, cumprindo normas nas atividades do órgão	
7.COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: avaliar o grau de capacidade do funcionário de se relacionar com colegas de trabalho e chefias de forma cordial e amistosa mesmo em situações adversas, mantendo o espírito de companheirismo, bem como comunicar-se com clareza e objetividade, no atendimento da clientela externa e interna.	
8. PRODUTIVIDADE: considerar o volume de tarefas, levando em conta o tempo utilizado e o cumprimento de prazos.	
9.ASSIDUIDADE: avaliar a frequência ao trabalho e permanência do funcionário no seu posto de atividade.	
10.SEGURANÇA NO TRABALHO: avaliar a responsabilidade quanto ao uso de equipamentos de segurança e precauções em tarefas de riscos que envolvam sua Segurança e a do grupo.	
11.ZELO COM PATRIMÔNIO: considerar o zelo com o patrimônio, na forma como conserva e utiliza os instrumentos de trabalho.	
12.ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: capacidade do funcionário no planejamento de suas ações, organizando-se para executar suas atividades, obedecendo critérios que favoreça o cumprimento de prioridades estabelecidas, quantidades e qualidade do serviço produzido.	
13. QUALIDADE DO TRABALHO: variação dos graus de perfeição com o qual o funcionário desempenha o trabalho, isto é, o desempenho do funcionário em relação aos padrões ideais de Qualidade.	
14. DEDICAÇÃO AO TRABALHO: avaliar o esforço e a disponibilidade na execução de tarefas e na cooperação com colegas e outros setores de atividades.	
Você gostaria de acrescentar algum (uns) fator (es) de desempenho que considere importante?	
15.	
16.	
17.	

**Instrumento de Medição do Grau de Importância dos
Fatores de Avaliação de Desempenho**

NÍVEL SUPERIOR E NÍVEL MÉDIO

FATORES DE DESEMPENHO	De acordo com o grau de importância que você atribui aos fatores de desempenho, classifique-os dando uma nota de 0 a 10.
1. CRIATIVIDADE E INICIATIVA: avaliar a capacidade de encontrar alternativas ou novos paradigmas para resolver situações cuja solução exceda os procedimentos de rotina, e ainda, apresentar propostas, tomar decisões e assumir a responsabilidade e liderança dos trabalhos.	
2. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: avaliar o grau de capacidade do funcionário de se relacionar com colegas de trabalho e chefias de forma cordial e amistosa mesmo em situações adversas, mantendo o espírito de companheirismo, bem como comunicar-se com clareza e objetividade, no atendimento da clientela externa e interna.	
3. COMPROMETIMENTO COM METAS E RESULTADOS: avaliar o grau de envolvimento do funcionário com os resultados da unidade, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.	
4. AUTO DESENVOLVIMENTO: manter-se atualizado, por iniciativa própria ou da organização, buscando profundidade e amplitude de conhecimento em sua área de atuação.	
5. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO: avaliar a capacidade individual de planejar e organizar suas atividades individualmente ou em equipe, buscando a racionalidade do trabalho.	
6. COMPETÊNCIA TÉCNICA: avaliar a aplicação dos conhecimentos do funcionário nas atividades de sua responsabilidade, demonstrando capacidade técnica na elaboração e execução dos trabalhos, envolvendo análise e estudos da viabilidade.	
7. CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO: avaliar a capacidade de efetivação de idéias e projetos próprios ou alheios.	
8. EQUILÍBRIO EMOCIONAL: considerar o auto controle, levando em conta as atitudes e postura nas relações com subordinados e clientes.	
9. ZELO COM PATRIMÔNIO: considerar o zelo com o patrimônio, na forma como conserva e utiliza os instrumentos de trabalho.	
10. QUALIDADE DO TRABALHO: considerar a qualidade do trabalho, tanto na execução de rotina, quanto no desempenho de tarefas previstas. Teor teórico, exatidão e apresentação do trabalho em seu resultado final.	
11. AUTONOMIA E CAPACIDADE DE CRÍTICA: avaliar a capacidade de discernimento e de apresentação de soluções válidas em trabalhos de sua responsabilidade, bem como a análise dos fatos, considerando todas as variáveis que condicionam e omitir opiniões a partir dessa análise.	
Você gostaria de acrescentar algum (uns) fator (es) de desempenho que considere importante?	
15.	
16.	
17.	

**Instrumento de Medição do Grau de Importância dos
Fatores de Avaliação de Desempenho**

SOMENTE PARA CARGOS DE COORDENAÇÃO E GERÊNCIA

FATORES DE DESEMPENHO	De acordo com o grau de importância que você atribui aos fatores de desempenho, classifique-os dando uma nota de 0 a 10.
1. CAPACIDADE DE PLANEJAR, ORGANIZAR E CONTROLAR O TRABALHO DE EQUIPE: considerar os citados fatores visando um objetivo previamente determinado.	
2. CAPACIDADE DE DECISÃO: considerar a capacidade de decisão em função dos trabalhos sob sua responsabilidade.	
3. PRODUTIVIDADE: considerar a produtividade do órgão.	
4. HABILIDADE GERENCIAL: capacidade de organizar, planejar e coordenar as atividades de projetos dos órgãos.	
5. IMPARCIALIDADE: avaliar a capacidade de discernimento nas decisões que envolvam pessoas, levando em consideração o senso de justiça.	
6. ADAPTAÇÃO A NOVAS TAREFAS: avaliar a adaptação do funcionário a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	
7. TOMADA DE DECISÃO: avaliar a capacidade de autodeterminação e decisão em assuntos relativos à administração do órgão e dos recursos humanos.	
Você gostaria de acrescentar algum (uns) fator (es) de desempenho que considere importante?	
15.	
16.	
17.	

4.4 Coleta dos dados

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelas pesquisadoras, conforme roteiro previamente estabelecido e colocado em anexo neste trabalho.

Houve também uma entrevista com a responsável pela Gerência de Administração e Manutenção realizada com o intuito de conhecer a estrutura e atribuições dos cargos e carreiras existentes na gerência em que se está realizando o trabalho.

Os questionários serão respondidos pelos próprios ocupantes dos cargos, ou eventualmente, pelos seus superiores imediatos, a fim de conhecer as atuais habilidades dos funcionários.

Os principais dados decorrentes da análise documental estão relacionados aos ambientes interno e externo. Esta análise consistiu no estudo dos regulamentos e manuais da organização, na consulta ao *site* da ETF-SC – www.cefetsc.edu.br, como a leitura de jornais e revistas de circulação pública.

4.5 Análise dos dados

A análise dos dados levantados foi baseada na teoria fundamentada neste trabalho e foi realizada a partir do confronto das necessidades organizacionais, as estruturas dos cargos e as habilidades dos recursos humanos. Portanto, uma análise qualitativa.

Para a identificação das atuais habilidades dos funcionários da Escola Técnica Federal de Santa Catarina, está sendo feita, também, uma análise quantitativa dos dados.

5 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

5.1 Histórico

Em 01 de setembro de 1910, instala-se na capital catarinense, num prédio situado à rua Vitor Konder, oferecido pelo Governo do Estado, a então Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina, criada pelo Decreto Federal de nº 7.566, de 23 setembro de 1909.

A pequena escola, com matrícula inicial de cem (100) alunos, começa sua atuação junto à comunidade, oferecendo habilitação nas áreas de ferraria e serralheria Mecânica, carpintaria, encadernação e tipografia.

Dez anos após a sua instalação, a Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina transfere-se para um outro prédio, situado à rua Presidente Coutinho, onde permanece até o ano de 1962, quando então se transfere, em definitivo, para o atual prédio, localizado na avenida Mauro Ramos - Centro.

Ao longo do tempo o estabelecimento de ensino passa por sucessivas e importantes mudanças estruturais, o que lhe rende a denominação de Liceu Industrial de Florianópolis em 1937, Escola Industrial de Florianópolis em 1942, Escola Industrial Federal de Santa Catarina em 1962, Escola Técnica Federal de Santa Catarina em 1968, e, finalmente, transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Estado de Santa Catarina – CEFET.-SC nos termos da Lei nº 8.948 de 08 de dezembro de 1994.

5.2 Identificação da instituição

A ETF-SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina, de acordo com o artigo 1º do seu regimento, é uma autarquia instituída nos termos da Lei nº 3.552 de fevereiro de 1.959. Atendendo pelo mesmo nome jurídico e fantasia, atua no segmento terciário da economia. É vinculada ao Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Média e Tecnológica, e tem sede e foro na cidade de Florianópolis. Foi transformada em Centro

Federal de Educação Tecnológica nos termos da Lei nº 8.948 de dezembro de 1.994, em 28 de março de 2002.

A Escola Técnica Federal de Santa Catarina compreende três unidades de ensino: (a) Unidade Sede – Florianópolis, que administra também a Gerência Educacional de Saúde de Joinville; (b) Unidade de Ensino descentralizada de São José e; (c) Unidade de Ensino descentralizada de Jaraguá do Sul. Sua abrangência constitui o Estado de Santa Catarina. As aulas são presenciais, porém, já existe experiências de ensino à distância, nas modalidades de educação continuada.

A formação profissional é o objetivo da Escola Técnica Federal de Santa Catarina, através da oferta à comunidade catarinense de cursos de nível médios e profissionalizantes, cujo ingresso do estudante à escola dá-se através de exame de classificação realizado semestralmente.

A Unidade de Ensino de Florianópolis é subordinada à autarquia Escola Técnica Federal de Santa Catarina, sendo, portanto, dotada de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar compatíveis com a mesma.

Segundo seu regimento interno, aprovado conforme reunião do Colegiado Executivo desta Unidade em 29 de fevereiro de 2001, tem como objetivos:

- I. ministrar cursos de qualificação, requalificação e reprofissionalização e outros de nível básico da educação profissional;
- II. ministrar ensino técnico, destinado a proporcionar habilitação profissional, para os diferentes setores da economia;
- III. ministrar ensino médio ;
- IV. ministrar ensino superior, visando à formação de profissionais e especialistas na área tecnológica;
- V. oferecer educação continuada, por diferentes mecanismos, visando à atualização, ao aperfeiçoamento e à especialização de profissionais na área tecnológica;
- VI. ministrar cursos de formação de professores e especialistas, bem como programas especiais de formação pedagógica para as disciplinas de educação científica e tecnológica;
- VII. realizar pesquisa aplicada, estimulando o desenvolvimento de soluções tecnológicas, de forma criativa, e estendendo seus benefícios à comunidade.

Ainda de acordo com seu regimento, tem como finalidade: formar e qualificar profissionais nos vários níveis e modalidades de ensino, para os diversos, setores da economia (terciário, secundário, e em alguns casos no setor primário) com foco nas áreas tecnológicas; realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo mecanismos de educação continuada.

A escola, de acordo com que se apresenta na Constituição Federal – art. 205, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, art. 2º, Decreto 2208/97 – art. 1º e 2º, tem como missão “gerar e difundir conhecimento tecnológico e formar indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão”.

Para cumprimento dos objetivos regimentais, a Instituição de Ensino oferece:

- equipamentos - salas de aula, laboratórios, máquinas e aplicativos de última geração;
- pessoas – professores e técnicos com atitudes, habilidades e competência afins aos cursos programados e projetos pedagógicos específicos.

Levar formação profissional até a comunidade, gerar e difundir conhecimentos tecnológicos são ações que a ETF-SC desenvolve através da Fundação de Ensino Técnico de Santa Catarina (FETESC), para viabilizar os projetos de extensão, atividades de pesquisa e prestação de serviços. Para ministrar cursos de qualificação profissional realiza convênios com entidades públicas e privadas. Estas parcerias permitem que a ETF-SC esteja presente em todo o Estado, ministrando cursos pós-técnicos e extracurriculares em várias áreas profissionais. A prestação de serviços ao setor produtivo e à comunidade, tanto na áreas técnicas como tecnológica, envolve o corpo docente e discente da Escola e utiliza sua infraestrutura de laboratórios.

5.2.1 Cursos ministrados na ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis

Os cursos oferecidos pela ETF-SC contemplam o Ensino Médio, Ensino Profissionalizante e Ensino Pós-técnico.

O ensino médio como etapa de educação básica proporciona desenvolvimento de competências necessárias, na perspectiva da cidadania e do trabalho, visando a preparação dos

discentes para o mundo do trabalho. Possui matrícula desvinculada do ensino técnico, e duração de seis semestres. É voltado para o aluno que possuir ensino fundamental e tem como finalidade a formação da pessoa de modo a desenvolver valores e competências para continuar aprendendo, com autonomia, em outros níveis de estudo e do trabalho. Possibilita a inserção do aluno na era do conhecimento, através da preparação científica e da capacidade de usar as diferentes tecnologias.

O ensino profissionalizante, através da interligação entre teoria e prática, desenvolve competências e habilidades para a adaptação do indivíduo ao mercado de trabalho. Somente poderão ingressar no ensino profissionalizante pessoas com formação completa no ensino médio. Nesta modalidade a Escola oferece os seguintes cursos:

- técnico de informática, duração de três semestres;
- técnico de geomensura, duração de três semestres;
- técnico de segurança no trabalho, duração de três semestres e estágio obrigatório de 400 horas;
- técnico de enfermagem, duração de quatro semestres e estágio supervisionado obrigatório de 600 horas (incluído no curso);
- técnico de meio ambiente, duração de três semestres;
- técnico de saneamento, duração de três semestres;
- técnico de edificações, quatro semestres;
- técnico de mecânica com habilitação em produção mecânica, manutenção industrial, ou projetos mecânicos, duração de três semestres, e estágio obrigatório de 400 horas;
- técnico de eletrotécnica, duração de quatro semestres e estágio obrigatório de 400 horas;
- técnico de eletrônica, duração de quatro semestres e estágio não obrigatório.

O ensino pós-técnico se constitui de cursos de especialização, aos quais somente podem ingressar alunos com formação em ensino profissionalizante. Nesta modalidade, a escola oferece:

- automação industrial: para alunos com formação profissional nas áreas de mecânica, eletrotécnica e eletrônica. Possui duração de três semestres;
- microprocessadores: com duração de três semestres, voltado para alunos com formação em ensino profissionalizante no curso técnico de eletrônica.

O portfólio dos cursos oferecidos e seus respectivos currículos caracterizam-se como flexíveis, podendo sofrer alterações em função da demanda externa, proveniente das necessidades do mercado de trabalho e das instituições parceiras da ETF-SC.

São ministrados ainda, cursos sequenciais de nível técnico fora das bases físicas das unidades de ensino da ETF-SC, em vários municípios do Estado, e cursos de extensão em parceria com outras instituições através de convênios específicos.

A escola também oferece projetos de pesquisa aplicada nas áreas de educação e tecnologia, objetivando aprimoramento do professor, do pesquisador, do aluno e, conseqüentemente, o desenvolvimento institucional. Nesse sentido, implantou atividades a fim de possibilitar o desenvolvimento de pesquisas aplicadas, das quais destaca-se a participação de professores em projetos didáticos pedagógicos junto à Universidade Federal de Santa Catarina e outros parceiros (participação de treze professores) e desenvolvimento de pesquisa tecnológica com dois projetos, no ano de 2001, em parceria com as empresas Gerasul e Digistar.

Vários projetos de extensão estão em desenvolvimento nas áreas pedagógicas e sociais, coordenados por professores e funcionários, onde destaca-se a execução de cursos regulares de ensino médio e cursos de curta duração, via convênio, em diversos municípios de Santa Catarina.

A ETF-SC vem desenvolvendo ações do PROEP – Programa de Expansão Educacional Profissional, que é uma das ações dos programas do Governo. O convênio MEC/PROEP/ETFSC beneficia a Unidade de Florianópolis na aquisição de equipamento técnico-pedagógico, materiais de ensino-aprendizagem, softwares e capacitação de vinte professores. Atende também a área de gestão escolar com a aquisição de equipamentos e capacitação de pessoal técnico-administrativo.

A atividade pedagógica da ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis, é desenvolvida por 280 professores, dos quais 93% são efetivos de quadro permanente e 7% são substitutos do chamado quadro temporário; do total, 264 docentes têm regime de trabalho de 40 h e/ou dedicação exclusiva. Quanto ao grau de formação, todos docentes possuem nível superior, 77% têm algum tipo de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

O suporte administrativo é provido de 184 servidores da categoria técnico-administrativo, que em sua totalidade tem regime de trabalho de 40 h semanais. Desses servidores, 153 possuem nível médio ou auxiliar e 31 têm nível superior.

A gestão conta também com a participação de 47 professores – 12% do total do corpo docente – exercendo funções administrativas paralelas a função docente. Determinados

cargos de gestão, por força de normas legais, podem ser ocupados somente por professores da instituição, que para tal exercício têm carga horária de aulas reduzidas.

5.3 Condicionantes legais

Por tratar-se de uma Instituição Federal de Ensino, a aquisição de materiais, equipamentos ou serviços e a contratação de Recursos Humanos, no âmbito externo, a ETF-SC obedece aos princípios constitucionais, bem como as leis e decretos derivados. O orçamento do exercício financeiro também será definido por lei e o ensino ministrado na instituição observará critérios previstos por lei.

5.3.1 Com relação aos docentes e pessoal técnico-administrativo

No que diz respeito aos servidores técnico-administrativos e professores, a escola, bem como todos os órgãos federais, obedece às disposições do Regime Jurídico Único Consolidado – Lei nº 8.112, de 11/12/90, consolidação publicada no DOU – Diário Oficial da União de 18/03/98. Conforme seu Art. 1º, esta lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as de regime especial, e das fundações públicas investida em cargo público. Esta lei prevê a contratação dos funcionários mediante concurso público de título e provas, fixa o valor dos salários.

De acordo com o artigo 3º da lei número 7.596 de 10 de abril de 1987, as Instituições Federais de Ensino Superior obedecem a um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para o pessoal docente e para os servidores técnico-administrativos, ficando assegurada a observância do princípio da isonomia salarial e uniformidade de critérios tanto para ingresso mediante concurso público e a promoção e ascensão funcional.

A isonomia salarial será assegurada pela remuneração uniforme do trabalho prestado por servidores da mesma classe ou categoria funcional e da mesma titulação, conforme decreto número 94.664, de 23 de julho de 1987 que aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de cargos e Empregos de que trata a Lei número 7.596, de 10 de abril de 1987.

São consideradas atividades do pessoal técnico-administrativo (art. 17, decreto número 94.664; 10 de abril de 1987):

- as relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais;
- as inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição.

Os cargos e empregos do pessoal técnico-administrativo são classificados em função da natureza de suas atividades, nos seguintes grupos operacionais (art. 18, decreto número 94.664; 10 de abril de 1987):

- Grupo de apoio, compreendendo cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, que requeiram 1º grau, experiência comprovada ou conhecimento específico;
- Grupo nível médio, compreendendo cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida a formação de 2º grau;
- Grupo nível superior, compreendendo cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3º grau ou registro no conselho superior competente.

A escola, assim como toda Instituição Federal de Ensino, conta com uma comissão permanente de pessoal técnico-administrativo – CPPTA, a qual caberá assessorar o diretor e acompanhar à execução da política de pessoal técnico administrativo.

O provimento de emprego técnico-administrativo será realizado mediante habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos (art. 22, decreto número 94.664).

A progressão funcional dos servidores técnico-administrativos ocorre (art. 25, decreto número 94.664):

- por permanência no cargo ou emprego, automaticamente, para o nível imediatamente superior em que se encontrar, a cada quatro anos de efetivo exercício;

- por mérito, para o nível imediatamente superior ao que se encontrar, após o período de dois anos, contados da data de sua admissão, da ascensão funcional, da última progressão por mérito ou por afastamento;
- por titulação e qualificação, automaticamente e de acordo com os critérios a serem estabelecidos nas normas complementares;

A progressão funcional ocorrerá de um nível inicial de outro cargo ou emprego, mediante processo seletivo, verificada a existência de vaga. Somente poderá concorrer a ascensão funcional o servidor que possuir, no mínimo, dois anos de efetivo exercício na instituição.

Após cinco anos de efetivo exercício, o servidor fará jus a gratificação adicional por tempo de serviço correspondente a 5% do vencimento ou salário do respectivo emprego ou cargo de carreira, até o máximo de 35% (art. 35, decreto número 94.664).

5.3.2 Com relação a diretrizes educacionais

O ensino ministrado no Sistema Escola Técnica Federal de Santa Catarina, além de seguir os objetivos propostos em seu regimento interno, observará os ideais fins da educação, previstos na Constituição Federal e na Lei nº 9.394/96, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e suas regulamentações.

5.3.3 Com relação a aplicação de recursos públicos

A aquisição de materiais (compras) é estabelecida pela Lei nº 8.666, que estabelece as regulamentações das licitações.

5.3.4 Com relação às leis orçamentárias

O orçamento da União é definido por Lei para o exercício financeiro. Estimando as receitas fixas e Despesa da União para o período.

Existem, também, leis que definem as suplementações orçamentárias durante o exercício financeiro. Essas leis têm por objetivo, complementar o orçamento estipulado pela Lei Orçamentária para o exercício.

5.4 Ambiente externo

O sistema ETF-SC está localizado no Estado de Santa Catarina, contando com as Unidades de Ensino de Florianópolis (incluindo a gerência de Joinville), São José e Jaraguá do Sul. O Sistema conta, no entanto, com diversas parcerias e através das várias Unidades de Ensino promove cursos com capilaridade por todas as cidades do Estado conforme a necessidade.

Santa Catarina ocupa a sétima posição na formação do Produto Interno Bruto brasileiro, mesmo possuindo 3% da população do país. Em 1997, o PIB catarinense acusou uma taxa de crescimento de 6,85% em relação ao ano de 1996, movimentando 33,9 bilhões de reais, mediante o trabalho de 2,6 milhões de pessoas economicamente ativas. Nessa época, a renda per capita do catarinense registrou um aumento real de 5%.

A economia do Estado é uma das mais equilibradas do país e suas regiões econômicas têm como garantir a qualidade de vida de seus moradores. Atenta a esse contexto econômico, a ETF-SC tem procurado orientar seus cursos para atender a demanda profissional das empresas que compõem os setores mais emergentes da economia.

Com relação à agropecuária, Santa Catarina é o maior produtor brasileiro de maçãs e o maior abatedor de aves do Brasil. Sabe-se que nos próximos anos haverá um decréscimo na participação catarinense, em virtude dos grandes frigoríficos da região estarem abrindo unidades industriais no centro-oeste brasileiro, onde existem condições de se fazer uma avicultura de maior produtividade, embora isso não signifique diminuição da produção local. Por outro lado, a produção agropecuária é auto-suficiente em inúmeros produtos básicos como arroz, batata, mandioca, feijão, alho, tomate, banana, carne suína, aves e leite, além de exportar para mercados externos e outras unidades da federação.

A ETF-SC vem formando técnicos em Agrimensura, Edificações, Saneamento, Mecânica, Eletrotécnica, entre outros, que, embora não formados especificamente para atender a esse setor econômico, também são aproveitados pelo mesmo.

No que tange à indústria, o Estado pode ter categorizado grandes pólos produtivos, a saber: agro-industrial, têxtil, florestal, mineral, eletrometal-mecânico.

A ETF-SC contribui com essas atividades industriais formando profissionais qualificados nas habilitações de Edificações, Eletrônica, Eletrotécnica, Mecânica, Saneamento, Informática e Automação Industrial.

A produção agro-alimentar conta com 1.300 indústrias, empregando 35.000 pessoas. As cidades catarinenses que reúnem a maior produção são Gaspar, Concórdia, Videira e Chapecó. A cidade que concentra a maior produção têxtil é Blumenau, que possui 339 empresas no total, das quais 120 de grande porte. Cidades como Brusque, Jaraguá do Sul e Criciúma também têm produção expressiva. A produção têxtil emprega 61.000 funcionários (140.000 antes da reengenharia iniciada no início da década). Pólos florestais são expressivos nas regiões do planalto norte e serrano que agrupam grande parte da produção moveleira e de papel e papelão. São 1.180 indústrias de móveis (o maior parque moveleiro da América Latina) e 117 de papel e papelão.

O setor mineral é destacado na região sul do Estado e na cidade de Tijucas, na Grande Florianópolis, que são responsáveis pela cerâmica, somando 1.300 indústrias de pequeno, médio e grande porte. Sessenta por cento da oferta brasileira de pisos e revestimentos cerâmicos são oriundos das indústrias catarinenses. Na região sul também é produzido carvão mineral, atividade que entrou em decadência após a década de 70, embora com perspectivas de recuperar parte de sua importância, quando chegou a empregar 12.000 mineiros.

Joinville é a cidade que concentra o maior número de empresas do setor eletrometal-mecânico, das quais 1.214 são empresas metalúrgicas, 489 mecânicas e 94 de material elétrico e de comunicações. Jaraguá do Sul e Joaçaba também sediam grandes indústrias produtoras de equipamentos e materiais de eletrometal-mecânico. A área de comércio e serviços é muito expressivo no contexto da economia do Estado representando, em 1997, 39,35% na composição do Produto Interno Bruto.

Para atender à demanda do setor a ETF-SC forma profissionais nas áreas de Radiologia Médica, Equipamento Médico-Hospitalar, Enfermagem, Eletrônica, Mecânica, Informática, Edificações e Saneamento. O setor de comércio demanda boa parcela de profissionais autônomos ou microempresários formados pela ETF-SC, principalmente nos cursos de informática.

A região metropolitana da Grande Florianópolis possui 22 municípios, sendo a dinâmica econômica concentrada em Florianópolis e São José. Apesar das atividades do município de Florianópolis estarem voltadas, principalmente, ao turismo e ao lazer, os demais municípios são fortes na produção industrial de cerâmica, plástico e tecnologia.

Nas indústrias do estado, a Grande Florianópolis tem destaque em algumas atividades, tais como o segmento de minerais não-metálicos. No município de Tijucas, está instalada uma grande unidade de pisos cerâmicos da Portobello – uma das principais empresas nacionais desse ramo. A cerâmica restrita à linha de olaria constitui indústria importante para o município de Canelinha, com empresas de pequeno porte.

A atividade têxtil e confecção, peculiar em Santa Catarina, também está presente na Grande Florianópolis, porém com baixa participação no total dos gêneros, formando um subpólo a partir de pequenas empresas, em que destaca a Hoepcke, uma indústria de rendas instalada em São José, a única de maior porte.

O segmento alimentar possui igualmente pequena expressão, destacando-se apenas uma unidade importante de abate de aves, a Macedo, localizada em Florianópolis. São relevantes também: a indústria Olsen, de equipamentos odontológicos, em Palhoça; a Inplac, de embalagens plásticas, em Biguaçu; a Intelbrás, em São José; e o segmento de calçados em São João Batista.

Cresce na região metropolitana de Florianópolis a indústria de informática e automação industrial, com vários grupos articulados a empresas, universidades e Estado. Além de empresas menores, destaca-se a Dígitro, que opera com sistema de telecomunicação. (Fonte: PAER 2000; citado em Relatório de Gestão ETF-SC, 2001)

Diante desse quadro, a ETF-SC vem implementando um programa de incubadora de empresas a fim de possibilitar e incentivar a instalação de empresas voltadas as demandas apresentadas. Esta incubadora de empresas está inserida no plano de desenvolvimento da região, contando com parcerias das prefeituras locais e pretende atuar junto aos setores de prestação de serviços e de empresas de base tecnológica.

5.5 Estrutura organizacional – Sistema ETF-SC

O regimento da Escola Técnica Federal de Santa Catarina, aprovado pela Portaria nº 667 de 23 de abril de 1999 apresenta estrutura organizacional básica cujos órgãos superiores estão definidos com suas respectivas competências; define ainda, em seu artigo 38 que o detalhamento da estrutura organizacional deverá ser estabelecida em regulamento interno a ser aprovado pelo Conselho Diretor .

5.6 Atribuições e competências no organograma do Sistema ETF-SC

À Direção Geral compete dirigir e implementar as políticas definidas pelo Ministério da Educação, para educação profissionalizante e para o Ensino Médio nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Administrativa e Econômico-Financeira.

À Diretoria de Ensino compete planejar, coordenar, supervisionar e controlar as políticas de ensino para instituição em consonância com diretrizes e normas do MEC, acompanhar a implementação destas políticas, avaliando seu desenvolvimento e promover ações que garantam a articulação entre o Ensino, Pesquisa e Extensão.

À Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias compete planejar, coordenar, supervisionar e exercer atividades relativas à extensão, integração e intercâmbio da Instituição com Setor Produtivo e Sociedade. É o órgão incumbido de dar apoio didático necessário ao desenvolvimento do ensino e às atividades culturais, de dar assistência sociais aos discentes, da saúde à comunidade escolar e efetuar o planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação das atividades ligadas a prestação de serviços e a integração com a comunidade.

A Diretoria de Administração e Planejamento – Órgão seccional do sistema de organização e modernização administrativa – SOMAD, de Serviços Gerais – SISG, de pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, de Recursos de Informação e Informática – SISP e de planejamento e Orçamento – SPO, compete planejar, dirigir e controlar a execução das atividades e essas áreas, no âmbito da Instituição.

À Diretoria das Unidades de Ensino compete acompanhar a execução das atividades desenvolvidas pelas gerências a elas vinculadas.

5.6.1 Organograma da Unidade de Ensino de Florianópolis

A estrutura administrativa da Unidade de Ensino de Florianópolis, organizada através de democracia representativa, é composta de órgão executivo (Diretor da Unidade), órgão de assistência direta e imediata ao diretor da unidade (gerência de administração e manutenção, coordenação do núcleo pedagógico, coordenadoria de registro escolar e coordenação de eventos e comunicação interna), órgãos específicos singulares (gerência educacional de construção civil, gerência educacional de eletrônica, gerência educacional de eletrotécnica, gerência educacional de formação geral e serviços, gerência educacional metal-

mecânica, gerência educacional de Joinville) e órgãos colegiados (colegiado executivo da Unidade, assembléia geral).

A direção da Unidade está sob a responsabilidade do diretor, eleito pela comunidade de discentes, docentes e alunos, e nomeado pelo diretor geral do Sistema de Ensino ETF-SC. A duração do seu mandato é de quatro anos, sendo vedada sua recondução para o período subsequente. O diretor representa juntamente com o órgão executivo e o colegiado a instância máxima de deliberação da administração da instituição.

O colegiado do executivo, órgão consultivo e deliberativo, é constituído pelo diretor da unidade, pelos gerentes da gerências educacionais da unidade, pelo gerente da Gerência de Administração e Manutenção, pelo coordenador do núcleo pedagógico, pelo coordenador de registro escolar, por dois representantes técnicos-administrativos, por dois representantes dos professores e por dois representantes dos alunos.

O organograma da Unidade de Ensino de Florianópolis está ilustrado nos anexos que compõem este trabalho.

5.7 Competências dos órgãos da unidade de ensino de Florianópolis

As competências dos órgãos da estrutura administrativa estão descritas no regimento interno da Unidade de Florianópolis.

Ao órgão executivo (Diretoria) cabe dirigir e implementar a execução de políticas administrativas e econômica financeira, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as legislações, diretrizes e as necessidades da comunidade escolar.

Compete a Gerência de Administração e Manutenção interagir com a Diretoria da Unidade, objetivando planejar, dirigir, controlar e elaborar as atividades de administração e manutenção para a Unidade que seja compatível com as políticas da ETF-SC, bem como executar, acompanhar e avaliar o seu desenvolvimento de forma articulada e integrada com as Gerências Educacionais.

À coordenação do núcleo pedagógico compete planejar, avaliar, elaborar e acompanhar juntamente com o diretor da unidade, com a diretoria de ensino e com as Gerências Educacionais, a execução de atividades de ensino, pesquisa e extensão da Unidade em consonância com as políticas da ETF-SC.

São atribuídos a coordenadoria do registro escolar, as atividades administrativas de matrícula, certificação de tempo escolar, certificação de conclusão de curso, diplomação e

histórico escolar, prestando assistência direta ao diretor da Unidade e indireta às gerências educacionais.

É da alçada da coordenadoria de eventos e comunicação interna, gerenciar os espaços e veículos oficiais de divulgação e informação, elaborar e coordenar a execução do calendário de eventos; coordenar e promover o aprimoramento das atividades artístico-culturais e coordenar o serviço de cerimonial do gabinete em solenidades, eventos e atos oficiais.

As gerências educacionais são encarregadas, junto com as diretorias da autarquia e o diretor da unidade, de planejar, controlar, avaliar e elaborar as atividades políticas de ensino, pesquisa e extensão para a Unidade de Florianópolis, bem como executar, acompanhar e avaliar o seu desenvolvimento de forma integrada, em consonância com as políticas da ETF-SC.

Ao colegiado executivo da Unidade de Florianópolis compete responsabilidades pela deliberação do planejamento orçamentário, disponibilizado à Unidade; propor critérios de distribuição dos recursos orçamentários do Sistema; avaliar e deliberar políticas de recursos humanos a serem implantadas na Unidade; avaliar e deliberar políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão que irão compor o planejamento da Unidade; deliberar sobre normas de gestão da Unidade avaliar e deliberar os encaminhamentos a serem tomados pela Unidade frente às políticas e as ações da instituição; avaliar e deliberar projetos e propostas construídas em conjunto com as diretorias sistêmicas da autarquia; deliberar sobre o planejamento da utilização dos recursos da Unidade gerados na extensão; avaliar e deliberar sobre outras questões pertinentes que lhe forem encaminhadas.

5.8 Clientes

As inscrições para o exame de classificação, efetuadas semestralmente pela COPEC – Comissão Permanente para o Exame de Classificação, são feitas mediante preenchimento do caderno de inscrição. Neste caderno consta, além das informações básicas do candidato (nome, idade, curso que deseja se inscrever), um questionário sócio-econômico. A partir deste questionário, efetuado no primeiro semestre de 2002, tem-se definido tanto o perfil do aluno da Escola Técnica Federal de Santa Catarina, bem como das pessoas que prestaram o exame, mas não obtiveram classificação para ingresso (clientes potenciais).

No 1º semestre de 2002, inscreveram-se no exame de classificação para o Ensino Médio 1938 candidatos para o total de 120 vagas, gerando um índice de 16,16 candidatos/vaga. Para o Ensino Profissionalizante inscreveram-se 1558 candidatos para as 467 vagas distribuídas entre 20 turmas oferecidas pelos 10 cursos profissionalizantes (edificações, eletrônica, eletrotécnica, geomensura, informática, mecânica, meio ambiente, saneamento, segurança do trabalho e enfermagem – Joinville).

Os cursos técnicos mais procurados foram: informática, com 217 candidatos para 20 vagas (10,85 candidatos/vagas); enfermagem, com 206 candidatos para 24 vagas (8,58 candidatos/vagas); segurança do trabalho, com 168 candidatos para 32 vagas (5,25 candidatos/vagas).

Analisados dados referentes ao exame de classificação 2002/1, constatou-se que 56,76% dos candidatos inscritos para o ensino médio são do sexo masculino e 43,31% do sexo feminino, dos aprovados 61,67% são do sexo masculino e apenas 38,33% do sexo feminino.

Percebe-se que 55,76% dos inscritos tem 14 anos e este percentual aumenta para 67,05% quando se verifica a idade dos aprovados. O rendimento familiar, tanto no caso de inscritos como no caso dos aprovados, está em sua grande maioria na faixa de 5 a 10 salários mínimos (33,28% para inscritos e 31,67% para aprovados), imediatamente seguido pela faixa de 3 a 5 salários mínimos (27,5% para inscritos e 15,83% para aprovados) e pela faixa de 10 a 15 salários mínimos (11,30% para inscritos e 19,17% para aprovados).

Dos inscritos, 87,61% cursaram todo o ensino fundamental em escola pública, enquanto que apenas 19,56% o cursaram em escola particular. Ao analisar a origem escolar dos aprovados, verificou-se que 42,5% cursaram todo o ensino fundamental em escola particular e 30% todo em escola pública, deixando evidente que o aluno oriundo de escola particular obteve um melhor rendimento.

A maioria dos inscritos e dos aprovados, em torno de 85% afirmam que o fator que mais influenciou na escolha pelo ensino médio da ETFSC foi o fato da instituição oferecer ensino público, gratuito e de boa qualidade, ao mesmo tempo que esperam obter formação teórica para serem aprovados no vestibular.

Apenas 22,5% dos aprovados para o ensino médio não pretendem cursar ensino profissionalizante, após concluírem o primeiro. Os preferidos por aqueles que pretendem cursar o profissionalizante são: informática (18,33%), eletrônica (14,17%) e meio ambiente (11,61%).

No ensino profissionalizante, a idade dos aprovados varia entre 17 e 22 anos. Dos candidatos inscritos 63,54% são do sexo masculino e 36,09% do sexo feminino, dos aprovados 69,91% são do sexo masculino e 30,09% são do sexo feminino.

Dos inscritos ou aprovados, cerca de 56% cursaram todo o ensino médio em escola pública e a maioria (58%) optou pela escolha do ensino profissionalizante da ETF-SC pela instituição ofertar ensino público, gratuito e de boa qualidade. Quanto a expectativa dos aprovados em relação ao curso, 54% esperam obter a formação básica necessária para ter um bom desempenho profissional, 27,27% desejam adquirir formação profissional para o futuro emprego e 13,85% aumento de conhecimento específico na área técnica.

Entre os cursos solicitados e ainda não oferecidos pela instituição, destacam-se: análise de sistemas, desenho industrial, gestão ambiental, vendas e marketing e ainda enfermagem em Florianópolis.

A renda familiar de grande parte dos candidatos inscritos e aprovados no ensino profissionalizante varia entre 3 a 10 salários mínimos (58,61% e 63,42%, respectivamente). Constatou-se que 35,06% dos candidatos aprovados não trabalham e seus gastos são financiados pela família; 19,05% trabalha, mas recebe ajuda financeira da família, e 35,28% trabalham e são responsáveis pelo próprio sustento, não recebe ajuda financeira e contribui parcialmente para o sustento da família.

Quanto ao número de inscrições, pode-se observar que sua quantidade foi inferior do que em 2001/1, em consequência das greves que desestimulou os candidatos, no entanto, a relação candidato/vaga para o ensino médio foi superior em decorrência do decréscimo de vagas oferecidas para este semestre. (Fonte: Comissão Permanente do Exame de Classificação – COPEC)

5.9 Situação institucional com relação ao treinamento e a avaliação de desempenho

Com relação ao Treinamento, a ETF-SC implementou no ano de 2001, um programa de alfabetização e complementação de estudos de nível básico. Através dessa oportunidade educacional oferecida aos servidores, disponibilizou-se aos mesmos acesso a novos conhecimentos considerados necessários ao seu crescimento pessoal e profissional bem como a certificação nos níveis de educação básica. Esse projeto contou com 21 servidores inscritos e 17 concluintes, apresentando aproveitamento de 81%. Ainda nesta ação, a escola possibilitou capacitação de 190 docentes em 95 eventos, e 42 técnico-administrativos em 15 eventos.

Contudo, observou-se que não há um programa de treinamento formal e planejado que atinja todo o corpo funcional da instituição, com relação a GAM este fato torna-se ainda mais evidente, provavelmente por esta gerência não estar ligada diretamente com as atividades pertinentes ao ensino (atividade principal da instituição).

Com relação a Avaliação de Desempenho, em julho de 2001 foi estabelecida, pela portaria n.º 1.634 e tendo em vista o que dispõe a Medida Provisória n.º 2.150-40 de junho de 2001, a realização de Avaliação de Desempenho individual para servidores técnico-administrativos de nível superior, médio, apoio, coordenadores, gerentes e diretores, com finalidade de pagamento Gratificação de Desempenho de Atividade de Gerência e Tecnologia (GDAGT).

Essa avaliação realizar-se-ia semestralmente pela chefia, mediante aplicação de Formulários de Avaliação de Desempenho Individual, com base nos seguintes fatores:

A – Servidores de nível superior:

- criatividade e iniciativa;
- comunicação e relacionamento interpessoal;
- comprometimento com as metas e resultados;
- auto desenvolvimento;
- planejamento e organização; e
- competência técnica.

B – Servidores de nível médio e apoio:

- interesse pelo trabalho;
- organização do trabalho;
- comunicação e relacionamento interpessoal;
- cooperação;
- autodesenvolvimento; e
- conhecimento do trabalho.

No entanto, esta primeira e única tentativa de um processo de Avaliação de Desempenho nunca chegou a ser implantada na instituição. Em decorrência da greve dos servidores de 2001, as gratificações do pessoal técnico-administrativo foram incorporadas aos salários e a avaliação perdeu seu objetivo principal (retorno financeiro).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados que serão demonstrados a seguir, mediante entrevista/questionário, deu-se nos meses de fevereiro/ março do corrente ano, junto a todos aqueles que estavam locados na Gerência de Administração e Manutenção (GAM) da ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis.

Neste mesmo período, também, foram sendo colhidas informações outras, junto à direção e a gerência de recursos humanos (GDRH).

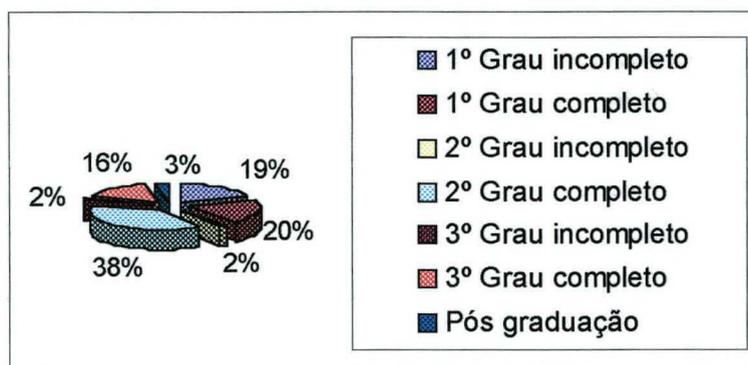
Seguem-se os gráficos onde estão expostas, em quantidades e percentuais, o levantamento de dados efetuado e as respostas do questionário (contido na metodologia), que tiveram por objetivo levantar as necessidades de treinamento dos técnico-administrativos da GAM, acompanhado da devida análise.

Figura – 2

6.A – Nível de escolaridade dos funcionários da GAM - ETF-SC.

	F. absoluta	F. relativa
1º Grau incompleto	17	19%
1º Grau completo	18	20%
2º Grau incompleto	2	2%
2º Grau completo	34	38%
3º Grau incompleto	2	2%
3º Grau completo	14	16%
Pós graduação	3	3%
Total	90	100%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



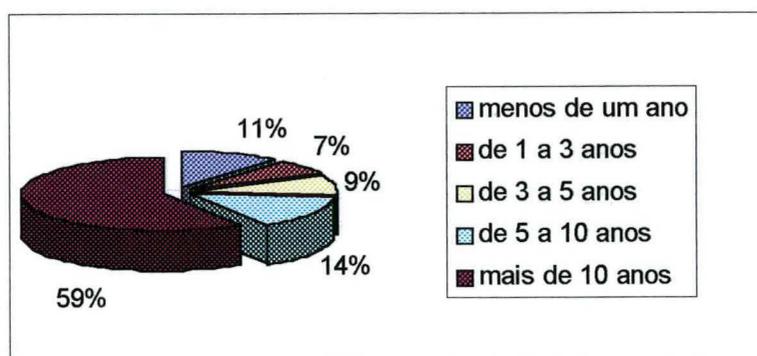
A figura – 2 demonstra que mesmo se tratando de uma instituição de ensino, grande parte dos funcionários da Gerência de Administração e Manutenção da ETF-SC não possui nível superior, sendo que 19% dos funcionários desta gerência não completou ainda o 1º Grau.

Figura – 3

6.B - Quanto tempo faz que você concluiu sua formação escolar?

	F. absoluta	F. relativa
Menos de um ano	10	11%
de 1 a 3 anos	6	7%
de 3 a 5 anos	8	9%
de 5 a 10 anos	13	14%
Mais de 10 anos	53	59%
Total	90	100%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



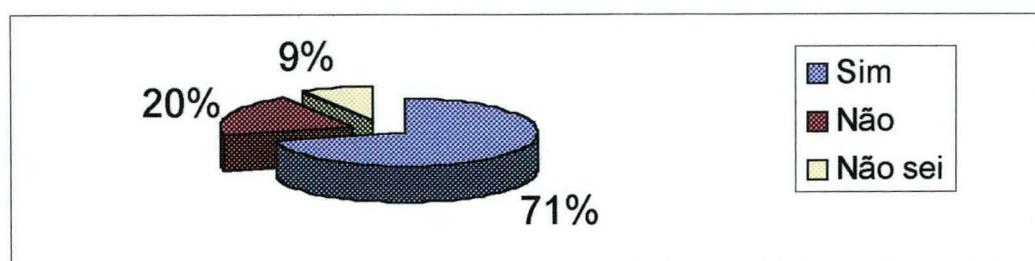
Observa-se nesta questão que mais da metade dos técnico-administrativos da GAM, concluiu a sua formação escolar a mais de 10 anos, demonstrando que não há por parte desses funcionários interesse ou oportunidades de qualificação.

Figura - 4

6.C – Você conhece quais são as responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelo cargo que você ocupa?

	F. absoluta	F. relativa
Sim	64	71%
Não	18	20%
Não sei	8	9%
Total	90	100%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



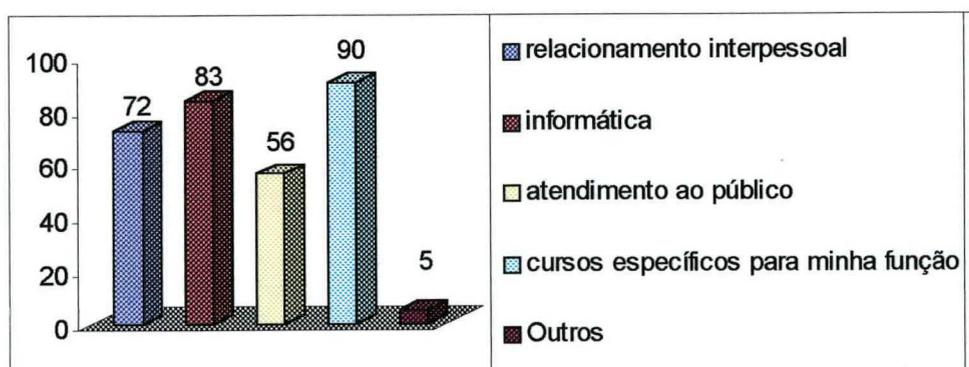
Embora como foi verificado na figura – 4, onde 71% dos entrevistados dizem saber quais os atributos necessários para seu cargo, existe ainda uma pequena mais significativa minoria, 9% que desconhece totalmente quais são esses atributos.

Figura – 5

6.D – Liste os conhecimentos técnicos que você considera necessários para sua função.

	F. absoluta	F. relativa
Relacionamento interpessoal	72	80%
Informática	83	92%
Atendimento ao público	56	62%
Cursos específicos para minha função	90	100%
Outros	5	6%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



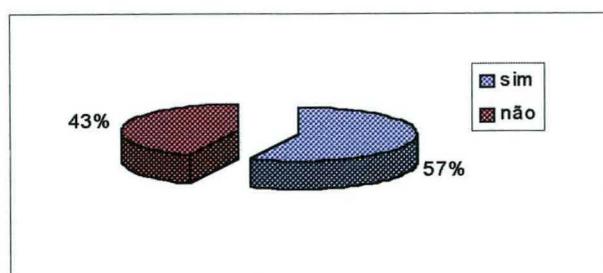
A grande maioria dos entrevistados, indicou como conhecimentos necessários as suas funções: relacionamento interpessoal (80%) e informática (92%). E 100% dos entrevistados mencionaram como necessário cursos específicos para sua área.

Figura – 6

6.E – Você já participou de atividades de treinamento oferecidas pela ETF-SC?

	F. absoluta	F. relativa
Sim	51	57%
Não	39	43%
Total	90	100%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



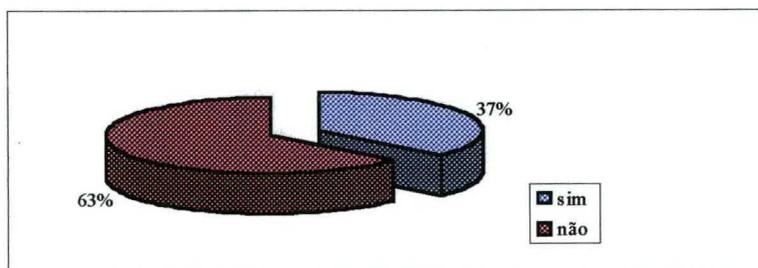
Percebe-se nesta questão que há um equilíbrio entre os técnico-administrativos que já participaram de atividades de treinamento oferecidas pela escola e os que ainda não, porém sendo esta uma instituição de ensino profissionalizante e 43% dos entrevistados indicarem que não receberam treinamento, demonstra descuido em preparar seus membros para as necessidades futuras.

Figura – 7

6.F – Você busca aperfeiçoamento fora das oportunidades oferecidas pela ETF-SC?

	F. absoluta	F. relativa
Sim	33	37%
Não	57	63%
Total	90	100%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



O fato de 63% dos entrevistados não ter buscado cursos de aperfeiçoamento profissional demonstra que para eles o treinamento é algo de responsabilidade da empresa.

6.G – Cite os cursos, seminários, aperfeiçoamentos e/ou similares que você tenha participado nos últimos 5 anos, com a finalidade de melhorar suas habilidades de trabalho.

Estão listados abaixo os cursos mencionados pelos entrevistados (fazem parte desta lista os curso oferecidos pela ETF-SC e os que foram feitos por iniciativa do próprio funcionário):

- Encontro da Indústria gráfica;
- Curso de artes gráficas;
- Curso de serigrafia;
- Curso de impressão e encadernação;
- Simpósio Internacional de compras do governo;
- Curso de gerenciamento de contratos, compras e serviços (licitações);
- Curso de gerenciamento de almoxarifado e patrimônio (controle de estoques);

- Curso de informática (windows, excel, word, internet, power-point, auto-cad, corel-draw);
- Curso de computação em sistemas operacionais;
- Curso de relações humanas;
- Curso de línguas (espanhol, inglês);
- Seminário de Biblioteconomia;
- Curso de atualização e aperfeiçoamento em primeiros socorros;
- Curso da área de enfermagem “Cuidando do stress”;
- Congressos de: pediatria, perícia médica e saúde escolar.

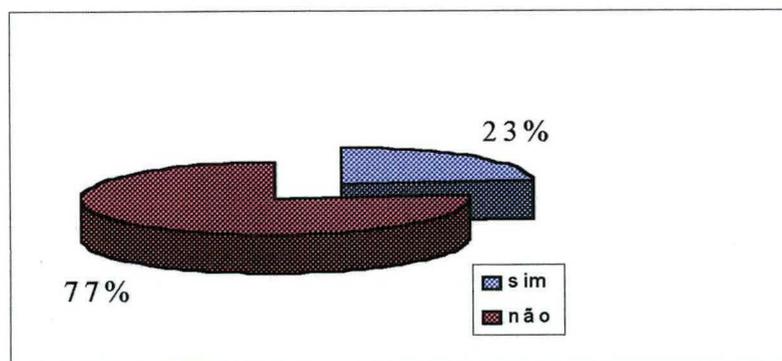
Pode-se perceber que, embora para poucos a ETF-SC oferece cursos de aperfeiçoamento, no entanto não há um planejamento anual que defina previamente os cursos, palestras ou seminários que nos quais os funcionários irão participar.

Figura – 8

6.H – Você se considera participante das atividades de planejamento, especialmente de Recursos Humanos, da ETF-SC??

	F. absoluta	F. relativa
Sim	21	23%
Não	69	77%
Total	90	100%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



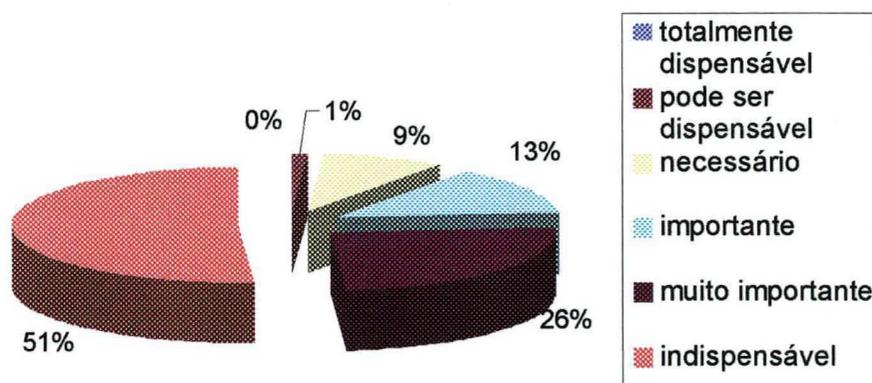
Na avaliação de 77% dos entrevistados, a ETF-SC não possibilita a participação dos técnico-administrativos da GAM no planejamento de recursos humanos. Provavelmente por isso seus profissionais demonstram tanto descomprometimento com a instituição.

Figura – 9

6.1 – Em uma escala de 0 a 5 indique que importância você acredita ter o treinamento para o desempenho de suas funções na ETF-SC?

	F. absoluta	F. relativa
Totalmente dispensável	0	0%
pode ser dispensável	1	1%
Necessário	8	9%
Importante	12	13%
muito importante	23	26%
Indispensável	46	51%
Total	90	100%

Fonte: GAM – ETF-SC – Unid. Fpolis, março de 2002.



Dos entrevistados, 51% afirmam ser indispensável o treinamento para a Gerência de Administração e Manutenção da ETF-SC. O que indica que apesar de nas questões anteriores as respostas sinalizarem certo desinteresse dos profissionais por esse tipo de desenvolvimento há interesse em se fazer determinados cursos.

6.2 – O grau de importância atribuído pelos entrevistados aos fatores de avaliação de desempenho está demonstrado a seguir através da média dos resultados.

NÍVEL DE APOIO		NÍVEL SUPERIOR E MÉDIO		CARGOS DE COORD. E GERÊNCIA	
Interesse pelo trabalho	9.5	Criatividade e iniciativa	8.0	Capacidade de planejar, organizar e controlar o trabalho de equipe	10
Cooperação	8.0	Comunicação e relacionamento interpessoal	9.0	Capacidade de decisão	9
Conhecimento do trabalho	8.0	Comprometimento com metas e resultados	8.0	Produtividade	10
Auto desenvolvimento	8.0	Auto desenvolvimento	8.8	Habilidade gerencial	10
Adaptação a novas tarefas	7.0	Planejamento e organização	8.9	Imparcialidade	10
Senso de responsabilidade	9.0	Competência técnica	8.7	Adaptação a novas tarefas	10
Comunic. e relac. interpes.	8.5	Capacidade de realização	8.0	Tomada de decisão	10
Produtividade	8.5	Equilíbrio emocional	8.7		
Assiduidade	9.8	Zelo com o patrimônio	8.5		
Segurança no trabalho	7.5	Qualidade no trabalho	9.2		
Zelo com patrimônio	9.8	Autonomia e capac. de crítica	8.5		
Organização do trabalho	7.5				
Qualidade do trabalho	8.5				
Dedicação ao trabalho	8.5				

7 PROPOSTA DE TREINAMENTO

Através das observações diretas e do questionário aplicado, constatou-se que inúmeros são os problemas e deficiências que dificultam um desempenho dos técnico-administrativos condizente com a instituição ao qual fazem parte.

Para que se alcance melhores resultados nas rotinas de trabalho, alguns destes problemas e deficiências podem ser resolvidos com a tomada de providências (a resistência ao desenvolvimento profissional, por exemplo, tenderá a diminuir com a promoção de encontros e reuniões que motivem os servidores às práticas de treinamento). Outros, porém, requerem tratamento específico, com orientações e cursos técnicos.

Desta forma, através do Levantamento das Necessidades de Treinamento feita, se obteve uma seleção de áreas que denotaram necessidades de algum tipo de treinamento formal. Para isto, teve-se sempre em foco os objetivos e políticas de ação da instituição pública, ora em exame.

7.1 Planos de treinamento

A execução do presente programa de treinamento deverá acontecer para o ano de 2003, visto que os orçamentos destinados à ETF-SC (em todas as áreas) para este exercício (ano de 2002) já foram programados e aprovados.

Para a escolha dos treinamentos formais baseou-se, antes de tudo, nos temas que poderiam trazer maior aprimoramento aos serviços prestados pela GAM, além disso, procurou-se por cursos cujos valores pudessem ser negociados para não se tornarem inviáveis, visto que as cifras destinadas à ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis são limitadas.

Baseado nas análises das informações colhidas durante o estágio, comparadas constantemente com bibliografias especializadas, traçou-se, enfim, o programa de treinamento pré-estabelecido. Com o Levantamento das Necessidades de Treinamento definiu-se as áreas

que careciam de algum tipo de treinamento e desenvolvimento. Assim, de acordo com os dados obtidos, foram propostos três modelos de treinamento.

Existem alguns treinamentos formais que requerem a contratação de instrutores externos. Outros poderão ser dados por servidores da própria ETF-SC, haja vista possuírem capacitação suficiente para o desempenho de tais necessidades.

O primeiro modelo de treinamento consiste na realização de cursos internos, ministrados por profissionais ligados a instituições que prestam tais serviços. As áreas compreendidas neste treinamento são aquelas que denotaram maior concentração de problemas e deficiências, dentro da instituição, e que, a princípio, demandam um tempo maior para serem solucionados.

Estes cursos seriam nas áreas de relações humanas no ambiente de trabalho, programa para conclusão do 1º e 2º grau, redação oficial, informática, direção defensiva, atendimento ao público com qualidade, formação e desenvolvimento de supervisores.

O segundo modelo proposto seria o da realização de reuniões de treinamento, abordando temas menos problemáticos, mas nem por isso de menor importância, e que demandam menor controle e dispêndio de tempo. Estas reuniões abordarão temas do tipo: avaliação dos objetivos da instituição, capacitação técnica dos funcionários, avaliação do desempenho funcional, por setor e administração participativa.

O último modelo proposto consiste na realização de ciclos de palestras. O primeiro deles na área de educação corporativa, com palestras a serem proferidas por profissionais que têm conhecimento e prática em debates de temas emergentes e motivacionais. O outro ciclo de palestras se daria na área da saúde, mais precisamente em Medicina e Segurança do Trabalho, tendo como sugestão a contactação de professores da própria ETF-SC que ministram aulas para o curso de Segurança do Trabalho. Sugere-se também que periodicamente sejam selecionados técnico-administrativos para a participação em seminários e palestras diretamente relacionadas com suas áreas de atuação, como: Seminário de Recursos Humanos, Seminário de Artes Gráficas e Audio-visual, Congressos de Compras e Licitações Públicas, Seminário de Arquivo Público, entre outros.

7.2 Treinamentos formais sugeridos

7.2.1 Cursos internos

- Relações humanas no ambiente de trabalho;
- Programa para conclusão do 1º e 2º grau;
- Redação oficial;
- Informática;
- Direção defensiva;
- Atendimento ao público com qualidade;
- Formação e desenvolvimento de supervisores.

7.2.2 Reuniões de treinamento

- Avaliação dos objetivos da instituição;
- Capacitação técnica dos funcionários;
- Administração participativa;
- Avaliação do desempenho funcional, por setor.

7.2.3 Palestras

Temas emergentes

- Atendendo com Qualidade;
- Melhorando o Desempenho de Equipes;

Segurança do Trabalho

- Prevenção e Combate a Princípios de Incêndio;
- Prevenção de Acidentes de Trabalho.

7.3 Avaliação do treinamento

Após a realização de qualquer curso de treinamento, deve-se cuidar da avaliação dos seus resultados, vantagens e benefícios reais obtidos.

A ETF-SC por ser uma instituição voltada ao ensino, poderia estimular o repasse de conhecimento através de ações como: a promoção de palestras dos funcionários que participaram de algum curso, seminário ou encontro aos demais colegas, distribuindo conhecimento de forma mais igualitária à todos os membros da organização. Dessa forma, poderia-se também avaliar o aproveitamento do pessoal nesse tipo de treinamento.

PROGRAMA DE TREINAMENTO

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

CURSO: Relações Humanas no Ambiente de Trabalho

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Servidores ocupantes ou não de cargo de chefia, que mantenham algum tipo de contato com o público.	--	Docentes da ETF-SC, com prática no tema.

OBJETIVO	Conhecimento dos vários processos e problemas do relacionamento humano: família, amigos, trabalho.
----------	--

N ° VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
20 por turma	16 horas	a definir	salas de aula da própria ETF-SC.	Material didático produzido e fornecido pela ETF-SC, estimativa de R\$ 60,00 a hora aula (instrutor).

OBSERVAÇÕES:

- será fornecido certificado ao final do curso.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

CURSO: Programa para conclusão do 1º e 2º grau

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Técnico-administrativos que queiram completar o 1º e/ou 2º grau	--	Docentes da ETF-SC.

OBJETIVO	Propiciar aos servidores técnico-administrativos da ETF-SC a conclusão da escolaridade de 1º e 2º graus.
----------	--

Nº VAGAS	DURAÇÃO	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
20 por turma	6 meses	a ser definido, sugere-se manhã	salas de aula da ETF-SC	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC.

OBSERVAÇÕES:

- Baseado no programa de ensino fundamental e médio da Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina.
- A sistemática de avaliação é informada aos alunos no início de cada disciplina, pelo respectivo professor.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

CURSO: Redação Oficial

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Técnico-administrativos que desenvolvam tarefas onde a redação oficial torna-se importante.	Possuir formação de 1º e 2º graus completa.	Servidor ou docente da ETF-SC

OBJETIVO	Promover o conhecimento e/ou revisão das técnicas de produção dos vários tipos de textos da Redação Oficial.
----------	--

Nº VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
25 por turma	30 horas	a ser definido	Salas de aula da própria ETF-SC.	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC.

PROGRAMA:

- Problemas de redação: sintaxe da frase, vícios de linguagem;
- Redação oficial: definição, classificação e características da redação oficial;
- Normatização Federal da Redação Oficial (IN nº 4);
- Textos da redação oficial: carta, ofício, memorando, telegrama, fax, portaria, edital, ata, declaração, parecer, despachos em processos.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

CURSO: Informática

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Técnico-administrativos que desenvolvam tarefas onde a informática torna-se importante.	Possuir formação de 1 ° e 2 ° graus completa.	Servidor ou docente da ETF-SC.

OBJETIVO	Capacitar os servidores técnico-administrativos da GAM em conhecimentos básicos de informática.
----------	---

N ° VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
20 por turma	64 horas	a ser definido	salas de aula da própria ETF-SC	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC.

PROGRAMA:

- Introdução à microinformática e Windows;
- Word;
- Excel;
- Acess;
- Internet e HTML.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

CURSO: Direção Defensiva

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Técnico-administrativos da GAM, principalmente àqueles que desenvolvem tarefas ligadas diretamente ao tema.	Possuir formação de 1º grau completa.	A definir, sugere-se docentes da ETF-SC e/ou profissionais indicados pelo DETRAN.

OBJETIVO	Preparar os técnico-administrativos da GAM para a prevenção de acidentes no trânsito, inculcando uma consciência prevencionista.
----------	--

Nº VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
10 por turma	20 horas	a ser definido	salas de aula da própria ETF-SC	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC.

PROGRAMA:

- Atualizações no código de trânsito;
- Direção defensiva;
- Uso do cinto de segurança;
- Dirigindo em condições adversas;
- Dirigindo na cidade e em viagens longas;
- Crianças no veículo;
- Cuidados com modos, pedestres e carros de passeio;
- Manutenção do veículo.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

CURSO: Atendimento ao Público com Qualidade

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Servidores que mantenham algum tipo de contato com o público.	--	a ser definido

OBJETIVOS	Atender ao público com eficiência e cortesia; desenvolver atitudes positivas e de autoconfiança no local de trabalho; avaliar e aperfeiçoar as formas de atendimento ao público na ETF-SC; proporcionar conhecimentos relativos à estrutura organizacional na ETF-SC; contribuir para a melhoria da forma de atender e encaminhar os usuários.
-----------	--

N ° VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
20 por turma	12 horas	a ser definido	salas de aula da própria ETF-SC.	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC.

PROGRAMA:

- Desenvolvimento da competência interpessoal / motivação;
- Estrutura organizacional da ETF-SC;
- Princípios básicos de atendimento ao público.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS

- 2003 -

CURSO: Formação e Desenvolvimento de Supervisores – via Internet

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Coordenadores, gerentes e chefes em início de carreira, ou que desejam se aprimorar; profissionais que lideram interna ou externamente; profissionais que ainda não dirigem, mas têm potencial para fazê-lo; responsáveis pelo treinamento gerencial na empresa.	--	Sugere-se: Prof. José Antonio Rosa, e Prof ^a . Thereza Cristina Guerra, (ambos da área de comunicação e desenvolvimento pessoal, vasta experiência de palestras via Internet).

OBJETIVOS	Discutir o que é gerência; levar o coordenador a uma compreensão ampla do seu papel no âmbito da administração da empresa; dar orientação prática para a solução de problemas com as quais o coordenador se defronta no cotidiano, visando melhora da produtividade e crescimento da equipe.
-----------	--

Nº VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
Conforme disponibilidade dos equipamentos	Máximo de 2 meses	a ser definido	Salas de aula da ETF-SC, com equipamentos de suporte para tal.	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC. Palestrantes média de R\$ 60,00 por hora.

PROGRAMA:

- O que é administração, de onde vem para onde vai;
- Postura profissional para supervisores;
- Planejamento: onde tudo começa;
- Criando uma organização para a competência;
- Direção: lidando com pessoas;
- Controle: mantendo os esforços e recursos adequadamente administrados;
- Desempenho e produtividade pessoal do Supervisor.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

Reuniões de Treinamento

PARTICIPANTES	REQUISITOS	N ° VAGAS	LOCAL
Servidores que ocupam cargos de chefia e de coordenação.	Escolaridade mínima: 2 ° grau	15 a 20	Sala de reuniões da ETF-SC

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um ambiente propício para discussões de problemas e deficiências que aflijam as chefias na atualidade; - Confrontação de experiências gerenciais de instituições afins, com as utilizadas, hoje, na ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis; - Propiciar, clima para discussões acerca de idéias novas de gerenciamento.
------------------	--

PROGRAMAÇÃO:

- 1 ° - Avaliação dos objetivos da Instituição;
- 2 ° - Capacitação técnica dos funcionários;
- 3 ° - Administração do desempenho funcional;
- 4 ° - Administração participativa;
- 5 ° - Clima organizacional.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

Ciclo de Palestras

PALESTRA: Atendendo com Qualidade

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Todas as pessoas que prestam atendimento ao público interno e externo; profissionais das áreas de telefonia, recepção, e outras.	--	Sugere-se: Roseli Martinez e, José Thomaz Filho (ambos da área de treinamento e desenvolvimento de pessoal).

OBJETIVOS	Dar uma visão clara do papel do atendente, apresentando novos paradigmas de atendimento; discutir os comportamentos indispensáveis para tornar o profissional mais bem sucedido junto ao cliente, e também mais valorizado aos olhos da empresa.
------------------	--

N ° VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
Conforme disponibilidade financeira da instituição.	8 horas (um dia)	a ser definido	Salas de aula da ETF-SC.	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC. Palestrantes média de R\$ 60,00 por hora.

PROGRAMA:

- Qualidade no atendimento;
- Tipos de atendimento;
- Atendimento telefônico;
- Importância do conhecimento de produtos e serviços;
- Quem são os clientes;
- Conquistar, manter e fidelizar clientes;
- O atendente ideal.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

Ciclo de Palestras

PALESTRA: Melhorando o Desempenho de Equipes

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Técnico-administrativos da GAM que exerçam cargo de coordenação, e demais profissionais interessados no assunto que possam trazer contribuições sobre o tema à organização.	--	Sugere-se: Antônio Carlos Martins, (consultor de RH, marketing e vendas).

OBJETIVOS	Permitir ao participante definir claramente os comportamentos próprios ou da sua equipe que precisam ser mudados; oferecer ferramental prático para implementar as mudanças minimizando conflitos e traumas; levar o participante a uma visão mais ampla do papel do líder, mostrando a importância da sua postura e envolvimento para o atingimento de resultados.
-----------	---

N ° VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
Conforme disponibilidade financeira da instituição.	8 horas (um dia)	a ser definido	Salas de aula da ETF-SC.	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC. Palestrantes média de R\$ 60,00 por hora.

- | |
|--|
| <p>- PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização dos participantes para mudança; • Diferença entre atitudes e comportamentos; • Sistemas de feedback; • Tomada de decisão; • Estilos de liderança e liderança em equipes; • Requisitos para o sucesso do trabalho em equipe. |
|--|

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

Ciclo de Palestras

PALESTRA: Prevenção e Combate a Princípios de Incêndio

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Técnico-administrativos da GAM que exerçam funções com algum grau de insalubridade ou periculosidade.	--	Docentes da ETF-SC na área de segurança do trabalho.

OBJETIVOS	Preparar os técnico-administrativos da GAM para a prevenção e combate a princípios de incêndio, correta utilização dos extintores de incêndio portáteis e prevenção de acidentes com o fogo.
------------------	--

N ° VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
30 por turma	4 horas	a ser definido	Salas de aula da ETF-SC.	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC.

PROGRAMA:

- Reação de combustão;
- Pontos de fulgor, combustão e ignição;
- Classes de fogo;
- Transmissão de calor;
- Prevenção a princípios de incêndio;
- Tipos de extintores e aplicação;
- Métodos de extinção;
- Manuseio de extintores;
- Filme sobre origem do fogo;
- Demonstração sobre medidas práticas de segurança;
- Prática de extinção.

PROGRAMA DE TREINAMENTO
GAM – ETF-SC – UNIDADE DE ENSINO DE FLORIANÓPOLIS
- 2003 -

Ciclo de Palestras

PALESTRA: Prevenção de Acidentes de Trabalho

PARTICIPANTES	REQUISITOS	PALESTRANTES
Técnico-administrativos da GAM que exerçam funções com algum grau de insalubridade ou periculosidade.	--	Docentes da ETF-SC da área de Segurança do Trabalho.

OBJETIVOS	Preparar a comunidade universitária para o trabalho seguro e identificação de riscos de acidentes e doenças profissionais.
------------------	--

N ° VAGAS	CARGA HOR	PERÍODO	LOCAL	PREVISÃO CUSTOS
30 por turma	4 horas	a ser definido	Salas de aula da ETF-SC.	Material didático fornecido e produzido pela ETF-SC.

OBSERVAÇÕES:

- O programa:
 - Acidentes do trabalho;
 - O uso dos equipamentos de Proteção individual;
 - Ergonomia;
 - Segurança do trabalho;
 - Riscos ambientais;
 - Procedimentos de segurança.

8 PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O pessoal técnico-administrativo tem grande valor para o sucesso das atividades escolares, pois representa um suporte indispensável que permite ao corpo docente viabilizar o desenvolvimento de suas tarefas de maneira eficaz e com qualidade. Por tratar-se de funcionários tão importantes para a instituição quanto os professores, torna-se evidente a necessidade de medir e acompanhar o desempenho dos mesmos, com intuito de oferecer possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal para que possam contribuir com a máxima eficiência para o sucesso da escola (Grillo, 2001).

É fundamental a participação das pessoas no processo de avaliação para obter colaboração e aperfeiçoamento das várias fases implementares. O ato de avaliar deve ser realizado através de um contato direto entre avaliador e avaliado, pelo qual ambas as partes possam justificar os seus entendimentos sobre relação de trabalho, dando oportunidades para que o avaliador esclareça seu julgamento e o avaliado justifique seu comportamento, de tal forma que o resultado da avaliação se aproxime o melhor possível do real desempenho do empregado. Evita-se, dessa forma, que a Avaliação de Desempenho seja um ato isolado sem qualquer participação do avaliado, como normalmente acontece, acarretando sérios prejuízos para o bom desenvolvimento das atividades institucionais.

Um programa de AD terá sucesso, na medida em que, tanto a tecnologia do instrumental, como a conscientização, participação e comprometimento dos envolvidos, atingirem níveis de igual desenvolvimento e eficácia. A manutenção do Programa envolve constante feedback, que conta com reavaliações do processo e do instrumental, e com o contínuo treinamento e desenvolvimento dos envolvidos.

A eficácia do processo de Avaliação do Desempenho para pessoal técnico-administrativo da GAM está apoiada em três condições fundamentais:

- a conscientização e a sensibilização de todo o corpo institucional sobre a importância e a credibilidade do projeto;
- os instrumentos tecnicamente elaborados, com fatores descritos claramente, critério e padrões definidos;
- um plano estratégico para o treinamento dos avaliadores e dos avaliados.

Nenhuma destas três condições está isolada, pelo contrário, elas são interdependentes e intercomplementares. De nada adianta ter instrumentos altamente sofisticados e um grupo de avaliadores pouco preparados, assim como o contrário também é verdadeiro. Estas três condições fundamentais esclarecem a visão do processo de avaliação; a análise, aplicação dos resultados e a manutenção do processo fecham o círculo sistêmico.

A proposta de uma sistemática de avaliação de desempenho para pessoal técnico-administrativo (com cargos de gerência, coordenação, nível médio e nível de apoio) da GAM, ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis, atenderá aos seguintes objetivos:

- facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos deficientes (readaptação, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.);
- definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa objetivando sua aplicação plena;
- subsidiar ações de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista a capacitação profissional dos empregados (levantamento das necessidades de treinamento);
- possibilitar ao funcionário a identificação e busca dos meios necessários ao auto desenvolvimento, através de sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação;
- estimular um aumento da produtividade;
- melhorar o relacionamento humano no trabalho, pelo envolvimento efetivo de todos os membros da GAM no processo de avaliação;
- buscar integração entre os objetivos do indivíduo e os da organização, uma vez que a avaliação desenvolve fatores motivacionais; e
- buscar o comprometimento das pessoas, através de um processo participativo e, conseqüentemente, motivador, tornando o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo.

A utilização de formulários de Avaliação de Desempenho (AD) com características de avaliação por objetivos e avaliação tradicional com a utilização de múltiplas fontes de avaliação justifica-se porque, através da combinação desses dois métodos minimiza-se as principais desvantagens que eles apresentam se implantados individualmente, tendo-se a partir de então, um método mais aprimorado. Isso não significa que adaptações conforme a necessidade percebida não sejam permitidas, ao contrário, pretende-se com a união do que há de mais positivo em ambos os métodos (APO e avaliação tradicional) encontrar uma “fórmula ideal” de aplicação de Avaliação de Desempenho para a organização, ora em exame.

A avaliação desses colaboradores requer uma cuidadosa preparação dos verdadeiros objetivos da aplicação de um instrumento de avaliação, que deve estar direcionado para oferecer condições ao contínuo aperfeiçoamento das pessoas nas suas atividades, e jamais um instrumento punitivo ou de fiscalização. Este fato torna a avaliação um processo muito mais enriquecedor, ao passo que permite uma maior interação entre as partes, contribuindo, inclusive, na solução de eventuais conflitos.

8.1 Fases de implantação da sistemática de avaliação de desempenho

Fase I – Conhecimento

Esta fase abrange três etapas: sensibilização, conscientização e entendimento. É considerada a fase mais crítica do processo, exigindo intenso esforço no sentido de comunicar, informar, prestar esclarecimentos aos participantes do processo sobre dúvidas ou problemas que possam surgir, com o objetivo de obter as mudanças de atitudes esperadas e possibilitar o enfrentamento das objeções que certamente surgirão.

Fase I – Etapa I – Sensibilização

Durante esta etapa serão realizados os primeiros contatos e tentativas para criar um ambiente favorável a implantação do processo de Avaliação de Desempenho dentro dos vários setores pertinentes a gerência.

O fracasso dos processos de avaliação é atribuído, em sua grande maioria, ao despreparo de avaliadores e avaliados. Os vários problemas inerentes a fase de implantação de uma sistemática de avaliação, requer o preparo dos envolvidos no processo para minimizar sua subjetividade. Acredita-se, desta forma, que a sensibilização de todos os envolvidos no processo de avaliação seja primordial para o alcance efetivo dos objetivos aos quais a sistemática se propõe. Nesse sentido, a elaboração de um Manual de Avaliação organiza, normatiza e facilita o preparo de avaliadores e avaliados na fase de implementação, ajudando a implantação das outras fases da sistemática de avaliação, servindo como orientador dos trabalhos que serão realizados durante a fase de conhecimento e como guia para consultas

posteriores, tanto nas fases de implantação quanto no decorrer do próprio processo de avaliação.

A título de sugestão, relacionam-se alguns temas que podem constar neste manual:

Unidade I – Introdução

1. Visão geral da implementação de Avaliação de Desempenho

1.1 Justificativa;

1.2 Objetivos gerais;

1.3 Objetivos específicos;

1.4 Objetivos do treinamento;

2. Importância da Avaliação de Desempenho

2.1 Critério da Avaliação de Desempenho;

2.2 Papel do avaliador;

2.3 Papel do avaliado;

Unidade II – Referencial teórico/prático

1. Comportamento avaliativo;

1.1 Noções gerais; personalidade e desempenho;

1.2 Diferenças individuais e desempenho;

1.3 Motivação e percepção;

1.4 Avaliando desempenhos;

1.5 Técnica e registro da observação;

1.6 A entrevista de Avaliação de Desempenho;

1.6.1 Condições do avaliado;

1.6.2 Condições do avaliador;

1.6.3 Clima, negociação e consenso;

1.7 Os Pecados Capitais da Avaliação de Desempenho;

Unidade III – Instrumentalização

1. O instrumento de Avaliação de Desempenho;

1.1 Setores avaliados;

1.2 Fatores considerados;

1.3 Padrão de desempenho esperado;

1.4 Graduações, pesos e resultados;

1.5 Orientações sobre preenchimento do formulário de avaliação.

Através de informativos, que serão entregues para gerência e pelas coordenadorias, serão divulgados os objetivos, o significado e os resultados esperados de uma sistemática de Avaliação de Desempenho. Serão promovidas reuniões, pela gerência de Recursos Humanos das quais num primeiro momento participarão o gerente e os coordenadores, com o objetivo de envolvê-los no processo, colher opiniões, diagnosticar reações negativas e positivas, problemas a serem superados e identificar a expectativa e o nível de interesse de todos os funcionários da GAM, através de feedback realizado pelos coordenadores. Sugere-se a utilização de cartazes, que deverão ser fixados em todos os setores da GAM, nos quais pretende-se apresentar conceitos, finalidades, objetivos, período de preenchimento do formulário de desempenho e resultados esperados com o programa de avaliação. Também sugere-se a realização de palestras e debates a respeito do processo de avaliação, com participação dos envolvidos para esclarecimento, explicação de dúvidas e obterão sugestões de todas as partes envolvidas.

Fase I – Etapa II – Conscientização

Nesta etapa, serão mantidos os processos de informativos, reuniões, palestras, cartazes e outras técnicas que poderão surgir através de sugestões dos envolvidos no processo.

Esta etapa tem basicamente dois objetivos:

- levar ao pessoal técnico-administrativo envolvido e responsável pela Avaliação de Desempenho – gerentes, coordenadores, nível de apoio, intermediário ao superior – a se conscientizar que o sucesso do processo dependerá da colaboração de todos, que o projeto vai realmente acontecer, e que isto afetará o trabalho de cada um;
- aprofundar o conhecimento sobre a Avaliação de Desempenho e esclarecer as responsabilidades decorrentes.

Neste momento, serão discutidos possíveis objetivos a serem alcançados a nível gerencial e de coordenação, para obter sugestões sobre o que avaliar, como avaliar, dimensionando critérios básicos e a filosofia do processo de Avaliação de Desempenho.

Esta atividade será realizada por meio de encontros semanais com duração de uma hora, com participação do gerente e coordenadores. Os coordenadores, por sua vez, deverão

organizar encontros, também semanais, com seus subordinados para apresentação da sistemática desenvolvida e coleta de possíveis sugestões. Durante esta etapa é de extrema importância identificar os possíveis sinais de resistência, avaliar sua extensão e profundidade e definir alternativas para superação, a fim de não comprometer a continuidade do processo.

Fase I – Etapa III – Entendimento

A principal atividade a ser realizada nesta etapa é o treinamento dos avaliadores e avaliados, com a utilização de um programa formal, gerando-se pelo Manual de Treinamento de Avaliação de Desempenho, onde se deve apresentar toda dimensão da sistemática: objetivos, normas, procedimentos, responsabilidades, instrumentos (questionários), comportamentos e resultados esperados. O que significa que não será apresentado um produto final, pronto e acabado, mas sim uma proposta a ser discutida com todos os envolvidos no processo.

Durante o treinamento deverão ainda ser realizadas simulações de avaliação, proporcionando a experimentação do processo em situação de aprendizagem, identificando se a metodologia proposta deve ser usada, aperfeiçoada ou abandonada. Se a sistemática for aprovada, parte-se para a próxima etapa.

Fase II – Implementação

Esta fase é considerada de transição, quando se passa da decisão para a execução, da teoria para a prática, do objetivo para o resultado; representando o passo decisivo para alcançar comprometimento e consolidação. É a fase mais demorada, pois abrange a etapa de implantação e a etapa de aceitação.

Fase II – Etapa IV – Implantação

Nesta etapa será iniciada a aplicação dos instrumentos (questionários) de Avaliação de Desempenho. A assessoria da gerência de Recursos Humanos será fundamental, para oferecer suporte e orientação ao bom funcionamento do processo, bem como avaliar resultados parciais e efetuar alterações ou ajustamentos que contribuam para o desenvolvimento do processo.

A implantação da sistemática de Avaliação de Desempenho para os técnicos-administrativos (Nível de Apoio e Nível Médio) da GAM transcorrerá obedecendo aos seguintes passos:

1. Definição de metas e objetivos individuais, tomando-se por base o planejamento estratégico da instituição, a serem atingidos num período de um ano, que deverá ser realizado conjuntamente pelo gerente, coordenadores e subordinados.
2. Reuniões periódicas (acompanhamento do desempenho – trimestral) entre chefes e subordinados, para discutir progresso em direção às metas, bem como as dificuldades encontradas para realizá-las. Durante estas reuniões é possível, ainda, ajustar as metas idealizadas.
3. Avaliação dos resultados, que envolverá os métodos:
 - a) avaliação realizada pelos usuários dos serviços prestados pelos setores subordinados a GAM (setor de saúde, gráfica, reprografia, etc.) – escolher dois usuários que tenham contato com o funcionário para responder questionário de análise das habilidades profissionais e comportamentais dos mesmos (Avaliação com uso de questionário tradicional);
 - b) auto avaliação - funcionários realizam avaliação sobre suas habilidades profissionais e comportamentais;
 - c) avaliação pelo grupo de trabalho – três funcionários do setor, que trabalham com o funcionário, avaliarão as habilidades profissionais e comportamentais do mesmo;
 - d) avaliação realizada pelo coordenador do setor – o coordenador fará a avaliação tanto dos resultados alcançados pelo funcionário (questionário de administração do desempenho) quanto de suas habilidades profissionais e comportamentais;
 - e) avaliação pela comissão de avaliação – a comissão deverá ser composta de dois membros da gerência de recursos humanos (fixos), um membro do setor no qual o funcionário avaliado executa suas funções (transitório), o gerente e o coordenador do setor, esses dois últimos representam membros de caráter transitório em função de eleição ocorrida em períodos bianuais. Serão avaliados por esta comissão os resultados efetivamente alcançados pelo ocupante do cargo que sofre avaliação.

4. Comparação dos resultados efetivamente obtidos com os planejados, realizado pela comissão de avaliação (funcionários da gerência de recursos humanos, coordenador do setor, gerente e pares).
5. Reunião de avaliação (entrevista) entre funcionários e coordenadores, para discussão dos resultados alcançados, dos problemas encontrados, das propostas de melhorias para consecução de metas e, também definição de novas metas e objetivos que nortearão o ano seguinte.
6. Proposta de melhoria com relação a Treinamento e Desenvolvimento de funcionários e realização de cursos de treinamento e desenvolvimento.

A implantação da sistemática de Avaliação de Desempenho para coordenadores e gerente da GAM, seguirá os seguintes passos:

1. Definição de metas e objetivos:

- Para pessoal técnico-administrativo com cargo de coordenação serão definidos metas e objetivos individuais e grupais em relação ao setor pelo qual o coordenador é responsável (apoio ao ensino, manutenção, serviços auxiliares, materiais e patrimônio);
- Para o funcionário técnico-administrativo com cargo de gerência serão definidas metas e objetivos individuais e grupais com o diretor, tomando por base o planejamento estratégico da instituição em relação às várias coordenadorias e, conseqüentemente, os vários setores pelos quais o gerente é responsável.

2. Reuniões periódicas trimestrais:

- Para pessoal técnico-administrativo com cargo de coordenação: reuniões destes com o gerente para discutir o progresso na consecução das metas e as dificuldades encontradas para alcançá-las, sendo possível ajustar as metas idealizadas na fase de definição de metas e objetivos;
- Para o funcionário técnico-administrativo com cargo de gerência: reunião deste com o diretor para avaliar o progresso da realização das metas, bem como as dificuldades encontradas para realizá-las ou, ainda, ajustar as metas idealizadas.

3. Avaliação dos resultados, que envolverá:

- No caso dos técnicos-administrativos com cargo de coordenação:
 - a) auto avaliação: coordenadores realizam avaliação sobre suas habilidades profissionais e comportamentais;
 - b) avaliação pelos funcionários do setor pelo qual é responsável: três funcionários realizarão avaliação das habilidades profissionais e comportamentais do coordenador;
 - c) avaliação pelo gerente da GAM: o gerente avalia as metas alcançadas pelos vários setores sob a responsabilidade do coordenador.

- No caso do gerente:

- a) auto avaliação: o gerente faz avaliação sobre suas habilidades profissionais e comportamentais;
- b) avaliação dos técnicos-administrativos com cargo de coordenação: os coordenadores de apoio ao ensino, de manutenção, de serviços auxiliares e de materiais e patrimônio fazem avaliação das habilidades profissionais, gerenciais e comportamentais do gerente;
- c) avaliação pelo Diretor da Unidade de Ensino de Florianópolis: o diretor avalia os objetivos alcançados pelas coordenadorias e, conseqüentemente dos setores sob a responsabilidade do gerente.

4. Comparação dos resultados efetivamente obtidos com os planejados, realizado pela comissão de avaliação.

5. Reunião de avaliação (entrevista):

- para avaliação de técnico-administrativos com cargo de coordenação: ocorrerá entre coordenador e gerente, para discussão dos resultados alcançados, problemas encontrados para execução das metas, e definição de novas metas que devem ser alcançadas no próximo ano;
- para avaliação do gerente: ocorrerá a entrevista entre gerente e diretor da Unidade de Ensino de Florianópolis, para aferição de resultados alcançados pelos coordenadores e setores sob a responsabilidade do gerente, em comparação com os objetivos estabelecidos. Também serão definidas as metas para o ano seguinte.

6. Proposta de melhoria com relação a Treinamento e Desenvolvimento de do gerente e coordenadores, detectados durante a avaliação.

A entrevista de avaliação deve ser realizada, para todos níveis funcionais, preferencialmente no final de cada ano letivo escolar. Neste momento, com as férias escolares, os avaliadores e avaliados poderão disponibilizar tempo necessário para a entrevista, não prejudicando a fase de conclusão do processo, que é de máxima importância.

A negociação do desempenho não será realizada uma única vez, em determinada data. Haverá um momento de analisar o processo, portanto, sempre que o empregado receber nova atribuição ou os padrões de desempenho estiverem muito abaixo ou muito acima do esperado serão redimensionadas e registradas novas metas.

FASE II – Etapa V – Aceitação

A aceitação ou não aceitação da sistemática da avaliação será consequência do sucesso ou insucesso da sua implantação. Um sistema implantado poderá funcionar durante alguns anos na instituição e depois ser desativado, o que significa que o processo não alcançou a etapa de aceitação e transformou-se apenas em obrigação, sem nenhum significado. O sucesso do processo de implantação levará a manifestação favorável da manutenção do mesmo, caracterizando legitimação do processo a nível individual por opção pessoal. Quando este resultado é alcançado, firmando a aceitação, é verificada a manifestação positiva pela continuidade do processo, o comportamento será consequência natural.

FASE III – Comprometimento

O comprometimento não se constitui de uma imposição. Em função de todas as etapas realizadas anteriormente, ele é apenas uma consequência lógica. Nesta fase, espera-se que as experiências bem sucedidas e os resultados positivos alcançados consolidem o comprometimento, através de duas etapas: Institucionalização e interiorização.

FASE III – Etapa 6 – Institucionalização

Nesta etapa, o processo se estabilizará. As pessoas incorporaram a sistemática e passam a utilizá-la como ferramenta gerencial, fazendo parte de suas rotinas operacionais e gerenciais. É difícil ocorrer retrocesso, a menos que ocorra algum fato desestabilizador que interfira na empresa.

FASE III – Etapa 7 – Interiorização

Ao se alcançar esta etapa, a maioria dos envolvidos no processo estará altamente comprometida. Como o Sistema de Avaliação de Desempenho neste momento atende as expectativas pessoais e profissionais dos funcionários e aos objetivos da empresa, permanecem as rotinas orientadas para manutenção, atualização e aperfeiçoamento da sistemática adotada.

Acredita-se que para alcançar este nível de comprometimento serão necessários de três a cinco anos, pois qualquer mudança de atitude do indivíduo precisa de tempo.

Ao atingir a etapa de avaliação propriamente dita, alcançada nesta, que constitui o fechamento do período avaliativo, todo o processo já foi exercitado e adaptado, todas as informações que o avaliador precisa para concluir a avaliação estarão registradas, analisadas e consistentes.

8.2 Proposta de formulário da avaliação de desempenho

A utilização de um formulário para a Avaliação de Desempenho dos funcionários técnico-administrativo da GAM – ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis, parte da premissa que é extremamente necessária a existência de um instrumento formal e concreto, ao qual se possa consultar, com objetivo de identificar aspectos problemáticos de desempenho dos funcionários (desempenhos abaixo dos padrões esperados) ou, ainda, verificar e comparar o que foi estabelecido com o que foi efetivamente realizado, fornecendo, desta maneira, subsídios ao avaliador e oportunidades de rever atitudes aos funcionários.

A elaboração dos formulários de Avaliação de Desempenho caracterizou-se por um processo participativo envolvendo todos os funcionários da Gerência de Administração e Manutenção, ou seja, todo pessoal técnico-administrativo de nível de apoio, nível técnico, nível superior, coordenadores e gerente que exercem suas funções nesta gerência. Através de instrumentos de coleta de dados, foram listados vários fatores de desempenho considerados relevantes pela instituição e ponderados os vários níveis de escolaridade e cargos. Foi possível, desta forma, conhecer a opinião dos funcionários a respeito dos fatores de desempenho; cada funcionário atribuiu uma nota de 0 a 10 para cada um dos fatores, em função do grau de importância que considerava desses na execução do seu trabalho.

A partir das informações coletadas pelos instrumentos de coleta de dados apresentados anteriormente, foram elaborados quatro tipos de formulários de avaliação para os funcionários da GAM, são eles:

- 1) Formulário de Administração do Desempenho – Avaliação por Objetivos, baseado na negociação de metas para os funcionários e o seu alcance e;
- 2) Formulários de Análise das Habilidades Profissionais e Comportamentais do Funcionário, em função do nível de escolaridade e do cargo ocupado pelos mesmos, classificados da seguinte forma:
 - formulário de Avaliação de Desempenho para funcionários técnico-administrativos - Grupo de Nível de Apoio: compreende os cargos a que seja inerente atividade de apoio operacional, especializada ou não, que requeiram escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico;
 - formulário de Avaliação de Desempenho para funcionários técnico-administrativos – Grupo de Nível Médio e Superior: compreende os cargos a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2º Grau ou especialização ou formação de 3º Grau ou registro em Conselho Superior Competente;
 - formulário de Avaliação de Desempenho para cargos de Gerência e Coordenadoria.

Os formulários deverão ser utilizados concomitantemente, ou seja, todo funcionário será avaliado em relação às suas habilidades profissionais e comportamentais (o formulário que será utilizado para a avaliação deste funcionário dependerá do grau de escolaridade do mesmo ou do cargo que ocupa) e também com relação aos objetivos e metas alcançadas pelo seu esforço profissional.

Seguem então, as seguintes propostas de formulários:



Escola Técnica Federal de Santa Catarina
GAM - Gerência de Administração e Manutenção

FORMULÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO

Identificação do Funcionário

Nome: _____ Cargo: _____
 Matrícula: _____ Setor: _____ Tempo de Serviço: _____
 Gerente: _____ Avaliador: _____

N.º	Negociação do Desempenho (metas)		prioridade	Resultados alcançados (conceitos)															
				1º TRIM				2º TRIM				3º TRIM				4º TRIM			
	Registro das atividades	Padrões de desempenho		AE	DE	PE	AbE	AE	DE	PE	AbE	AE	DE	PE	AbE	AE	DE	PE	AbE
01																			
02																			
03																			
04																			
05																			
06																			
07																			

AE – Acima do Esperado **DE** – Dentro do Esperado

PE – Perto do Esperado **AbE** – Abaixo do Esperado

ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

Reuniões periódicas com o empregado: comentar os resultados obtidos nos trimestres, registrar aspectos positivos, pontos negativos (a melhorar) e as ações necessárias.

1º TRIMESTRE	<p>Comentários do Gerente:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>	<p>Comentários do Funcionário:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>
2º TRIMESTRE	<p>Comentários do Gerente:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>	<p>Comentários do Funcionário:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>
3º TRIMESTRE	<p>Comentários do Gerente:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>	<p>Comentários do Funcionário:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>
4º TRIMESTRE	<p>Comentários do Gerente:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>	<p>Comentários do Funcionário:</p> <p>___/___/___ Ass:</p>

SÍNTESE DOS RESULTADOS – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FINAL

ATIVIDADE (nº)	PRIORIDADE	CONCEITO				PONTOS	ÍNDICE (prioridade x pontos)
		1º T.	2º T.	3º T.	4º T.		
TOTAL	100						

Pontuação:

AE = 4	Cálculo do Conceito:
DE = 3	
PE = 2	
AbE = 1	

Conceito Final: _____

Gerente_____
Funcionário

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE NÍVEL DE APOIO

Identificação do Funcionário

Nome: _____ Cargo: _____
 Setor : _____ Matrícula: _____

Estou avaliando o funcionário no papel de:

Auto avaliação Superior Colega Comissão de avaliação Cliente do setor

Habilidades pessoais e profissionais do funcionário – indique a posição em que o funcionário se encontra, assinalando o conceito correspondente.

FATORES DE DESEMPENHO			PRIORIDADE (Peso)	AVALIAÇÃO (CONCEITO)					NOTA EQUIV.	PRIORI DADE (peso) X NOTA
FATOR	DESCRIÇÃO	MB		B	R	S	MF			
1	Interesse pelo trabalho	ter boa vontade e dedicação executando tarefas com eficiência, cumprindo horário e/ou prazos estabelecidos.	8							
2	Cooperação	disposição para colaborar com supervisores e colegas, na execução de suas tarefas.	7							
3	Conhecimento do trabalho	considerar o grau de conhecimento teórico e prático do empregado, em relação ao exigido pelo cargo. Nível de conhecimento e experiência do funcionário na área em que atua e nas atividades do órgão.	8							
4	Auto desenvolvimento	: manter-se atualizado, por iniciativa própria ou da organização, buscando maiores conhecimentos em sua área de atuação.	6							
5	Adaptação a novas tarefas	avaliar a adaptação do funcionário a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	7							
6	Senso de responsabilidade	considerar o grau de compreensão demonstrado com seus deveres e a seriedade com que se conduz no trabalho. Avaliar a seriedade com que o funcionário se conduz no trabalho, cumprindo normas nas atividades do órgão	8							
7	Comunicação e relacionamento interpessoal	avaliar o grau de capacidade do funcionário de se relacionar com colegas de trabalho e chefias de forma cordial e amistosa mesmo em situações adversas, mantendo o espírito de companheirismo, bem como comunicar-se com clareza e objetividade, no atendimento da clientela externa e interna.	7							

8	Produtividade	considerar o volume de tarefas, levando em conta o tempo utilizado e o cumprimento de prazos.	7							
9	Assiduidade	avaliar a frequência ao trabalho e permanência do funcionário no seu posto de atividade.	8							
10	Segurança no trabalho	avaliar a responsabilidade quanto ao uso de equipamentos de segurança e precauções em tarefas de riscos que envolvam sua Segurança e a do grupo.	6							
11	Zelo com patrimônio	considerar o zelo com o patrimônio, na forma como conserva e utiliza os instrumentos de trabalho.	8							
12	Organização do trabalho	capacidade do funcionário no planejamento de suas ações, organizando-se para executar suas atividades, obedecendo critérios que favoreça o cumprimento de prioridades estabelecidas, quantidades e qualidade do serviço produzido.	6							
13	Qualidade do trabalho	Variação dos graus de perfeição com o qual o funcionário desempenha o trabalho, isto é, o desempenho do funcionário em relação aos padrões ideais de qualidade.	7							
14	Dedicação ao trabalho	Avaliar o esforço e a disponibilidade na execução de tarefas e na cooperação com colegas e outros setores de atividades.	7							
									SOMATÓRIO NOTA x PRIORIDADE	

PONTUAÇÃO

- MB (Muito Bom) = 5
 B (Bom) = 4
 R (Razoável) = 3
 S (Satisfatório) = 2
 MF (Muito Fraco) = 1

Gerente

CÁLCULO DO CONCEITO

CONCEITO FINAL = _____

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE
NÍVEL MÉDIO E SUPERIOR**

Identificação do Funcionário

Nome: _____ Cargo: _____
Setor : _____ Matrícula: _____

Estou avaliando o funcionário no papel de:

Auto avaliação Superior Colega Comissão de avaliação Cliente do setor

Habilidades pessoais e profissionais do funcionário – indique a posição em que o funcionário se encontra, assinalando o conceito correspondente.

FATORES DE DESEMPENHO			PRIORIDADE (Peso)	AVALIAÇÃO (CONCEITO)					NOTA EQUIV.	PRIORI DADE (peso) X NOTA
FATOR	DESCRIÇÃO	MB		B	R	S	MF			
1	Criatividade e iniciativa	Avaliar a capacidade de encontrar alternativas ou novos paradigmas para resolver situações cuja solução exceda os procedimentos de rotina , e ainda, apresentar propostas , tomar decisões e assumir a responsabilidade e liderança do trabalhos.	8							
2	Comunicação e relacionamento interpessoal	Avaliar o grau de capacidade do funcionário de se relacionar com colegas de trabalho e chefias de forma cordial e amistosa mesmo em situações adversas, mantendo o espírito de companheirismo, bem como comunicar-se com clareza e objetividade, no atendimento da clientela externa e interna.	10							
3	Comprometimento com metas e resultados.	avaliar o grau de envolvimento do funcionário com os resultados da unidade, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.	8							
4	Auto desenvolvimento	manter-se atualizado, por iniciativa própria ou da organização, buscando profundidade e amplitude de conhecimento em sua área de atuação.	9							
5	Planejamento e organização	avaliar a capacidade individual de planejar e organizar suas atividades individualmente ou em equipe, buscando a racionalidade do trabalho.	10							
6	Competência técnica	avaliar a aplicação dos conhecimentos do funcionário nas atividades de sua responsabilidade, demonstrando capacidade técnica na elaboração e execução dos trabalhos, envolvendo análise e estudos da viabilidade.	9							
7	Capacidade de realização	avaliar a capacidade de efetivação de idéias e projetos próprios ou alheios.	9							
8	Equilíbrio Emocional	considerar o auto controle, levando em conta as atitudes e postura nas relações com subordinados e clientes	9							

9	Zelo com patrimônio	considerar o zelo com o patrimônio, na forma como conserva e utiliza os instrumentos de trabalho.	9							
10	Qualidade do trabalho	Considerar a qualidade do trabalho , tanto na execução de rotina, quanto no desempenho de tarefas previstas. Teor teórico, exatidão e apresentação do trabalho em seu resultado final	10							
11	Autonomia e capacidade crítica	Avaliar a capacidade de discernimento e de apresentação de soluções válidas em trabalhos de sua responsabilidade , bem como a análise dos fatos , considerando todas as variáveis que condicionam e omitir opiniões a partir dessa análise.	9							

SOMATÓRIO NOTA x PRIORIDADE	
--	--

PONTUAÇÃO

- MB (Muito Bom) = 5
- B (Bom) = 4
- R (Razoável) = 3
- S (Satisfatório) = 2
- MF (Muito Fraco) = 1

Gerente

CÁLCULO DO CONCEITO

CONCEITO FINAL = _____

Funcionário

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA PESSOAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO
COM CARGO DE GERÊNCIA E COORDENAÇÃO**

Identificação do Funcionário

Nome: _____ Cargo: _____
Setor : _____ Matrícula: _____

Estou avaliando o funcionário no papel de:

Avaliador: Auto avaliação Superior/Diretor Colega Comissão de avaliação
 Subordinado Cliente do setor

Habilidades pessoais e profissionais do funcionário – indique a posição em que o funcionário se encontra, assinalando o conceito correspondente.

FATORES DE DESEMPENHO			PRIORIDADE (Peso)	AVALIAÇÃO (CONCEITO)					NOTA EQUIV.	PRIORI DADE (peso) X NOTA
FATOR	DESCRIÇÃO	MB		B	R	S	MF			
1	Criatividade e iniciativa	Avaliar a capacidade de encontrar alternativas ou novos paradigmas para resolver situações cuja solução exceda os procedimentos de rotina , e ainda, apresentar propostas , tomar decisões e assumir a responsabilidade e liderança do trabalhos.	5							
2	Comunicação e relacionamento interpessoal	Avaliar o grau de capacidade do funcionário de se relacionar com colegas de trabalho e chefias de forma cordial e amistosa mesmo em situações adversas, mantendo o espírito de companheirismo, bem como comunicar-se com clareza e objetividade, no atendimento da clientela externa e interna.	6							
3	Comprometimento com metas e resultados.	avaliar o grau de envolvimento do funcionário com os resultados da unidade, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.	5							
4	Auto desenvolvimento	manter-se atualizado, por iniciativa própria ou da organização, buscando profundidade e amplitude de conhecimento em sua área de atuação.	5							
5	Planejamento e organização	avaliar a capacidade individual de planejar e organizar suas atividades individualmente ou em equipe, buscando a racionalidade do trabalho.	6							
6	Competência técnica	avaliar a aplicação dos conhecimentos do funcionário nas atividades de sua responsabilidade, demonstrando capacidade técnica na elaboração e execução dos trabalhos, envolvendo análise e estudos da viabilidade.	5							
7	Capacidade de realização	avaliar a capacidade de efetivação de idéias e projetos próprios ou alheios.	5							
8	Equilíbrio Emocional	considerar o auto controle, levando em conta as atitudes e postura nas relações com subordinados e clientes	5							

9	Zelo com patrimônio	considerar o zelo com o patrimônio, na forma como conserva e utiliza os instrumentos de trabalho.	5							
10	Qualidade do trabalho	Considerar a qualidade do trabalho , tanto na execução de rotina, quanto no desempenho de tarefas previstas. Teor teórico, exatidão e apresentação do trabalho em seu resultado final	6							
11	Autonomia e capacidade crítica	Avaliar a capacidade de discernimento e de apresentação de soluções válidas em trabalhos de sua responsabilidade , bem como a análise dos fatos , considerando todas as variáveis que condicionam e omitir opiniões a partir dessa análise.	5							
12	Capacidade de planejar , organizar e controlar o trabalho de equipe	Considerar os citados fatores visando um objetivo previamente determinado	6							
13	Capacidade de decisão	Considerar a capacidade de decisão em função dos trabalhos sob sua responsabilidade.	6							
14	Produtividade	Considerar a produtividade do órgão	6							
15	Habilidade gerencial.	Capacidade de organizar , planejar r coordenar as atividades de projetos dos órgãos	6							
16	Imparcialidade	Avaliar a capacidade de discernimento nas decisões que envolvam pessoas , levando em consideração o senso de justiça	6							
17	Adaptação a novas tarefas	Avaliar a adaptação do funcionário a novas tarefas , executando-as satisfatoriamente desde o início	6							
18	Tomada de decisão	Avaliar a capacidade de auto-determinação e decisão em assuntos relativos à administração do órgão r dos recursos humanos	6							

SOMATÓRIO
NOTA x
PRIORIDADE

PONTUAÇÃO

MB (Muito Bom) = 5

B (Bom) = 4

R (Razoável) = 3

S (Satisfatório) = 2

MF (Muito Fraco) = 1

Gerente

CÁLCULO DO CONCEITO

CONCEITO FINAL = _____

Funcionário

8.2.1 Preenchimento do formulário

Os formulários apresentados anteriormente serão preenchidos conforme as instruções que seguem:

8.2.1.1 Preenchimento do formulário de Administração de Desempenho

O preenchimento deste formulário será realizado conjuntamente pelo chefe e pelo subordinado, através do estabelecimento de metas (Registro de Atividades e Padrões de Desempenho – qualidade, quantidade e prazo) e o alcance das mesmas. A cada trimestre serão realizadas reuniões periódicas para verificação do andamento das atividades e corrigir possíveis desvios.

1. Identificação do Funcionário

Serão preenchidos nesse campo dados a respeito da identificação profissional, tais como: nome, cargo, matrícula, setor, tempo de serviço, gerente, avaliador.

2. Negociação do Desempenho (Registro das Atividades e Padrões de Desempenho)

Compreende a definição das responsabilidades, atribuições e compromissos a serem assumidos pelos empregados, relacionados com os cargos que ocupam (Registro das Atividades). É a definição objetiva do que é esperado do empregado, traduzida em metas, para um determinado período de tempo. Nessa etapa, também serão definidos os padrões de desempenho esperados, ou seja, são determinados os resultados esperados em termos de qualidade, quantidade e prazo.

A negociação do desempenho não será realizada uma única vez, em determinada data. Haverá um momento para iniciar o processo, portanto, sempre que o empregado receber nova atribuição ou os padrões de desempenhos estiverem muito abaixo ou muito acima do esperado, serão redimensionadas e registradas novas metas.

3. Prioridade

Neste campo será registrado o grau de importância de cada meta atribuída ao funcionário, expresso em valores numéricos e totalizando no máximo peso 100.

4. Índices

Trimestralmente serão realizadas verificações do alcance dos objetivos dos funcionários que deverão ser registradas em Resultados Alcançados (metas).

Para a avaliação serão usados os seguintes conceitos:

AE – Acima do Esperado – o empregado superou os resultados esperados em relação aos padrões definidos.

DE – Dentro do Esperado – o empregado apresentou resultados de acordo com os padrões de desempenho.

PE – Próximo ao Esperado – o empregado apresentou resultados que se aproximam do desempenho definido.

AbE - Abaixo do Esperado – o empregado alcançou resultados muito abaixo do padrão de desempenho esperado.

5. Acompanhamento do Desempenho

O acompanhamento representa a dinâmica de todo processo. O formulário propõe reuniões sistemáticas e com periodicidade trimestral, no entanto, na prática esta periodicidade não é rígida, ela procura apenas definir um prazo máximo para realização de reuniões de acompanhamento.

O resultado destas reuniões fornece dados e subsídios para qualquer ação necessária ou simplesmente para constatar o bom andamento das atividades. Esses resultados serão registrados, a cada trimestre, nos espaços reservados para esta finalidade, com comentários do avaliador e do avaliado.

6. Síntese dos Resultados – Avaliação de Desempenho Final

A avaliação de Desempenho final será realizada ao término do período de avaliação (1 ano), tomando por base os resultados alcançados nos quatro trimestres.

Cada conceito terá uma pontuação que será multiplicada pela prioridade (peso) de cada objetivo realizado.

AE = 4

DE = 3

PE = 2

AbE = 1

O procedimento para cálculo do conceito do funcionário será realizado da seguinte forma:

1. Multiplicar a prioridade (peso) pelo número de pontos de cada conceito;
2. Somar resultados das multiplicações;
3. Dividir o total das somas por 100.

O resultado deste procedimento resultará no conceito final do empregado.

8.2.1.2 Preenchimento dos formulários de Análise das habilidades profissionais e comportamentais do funcionário

Essa avaliação realizar-se-á anualmente, pela aplicação de formulários de escala gráfica personalizados por cargos, contemplando as fases de auto-avaliação, avaliação pela comissão de avaliação, avaliação realizada pelo chefe do setor, avaliação por clientes do setor e avaliação por colegas de trabalho.

1. Identificação do funcionário e avaliador: a identificação do funcionário será previamente preenchida pela gerência de recursos humanos, e o avaliador indicará a sua responsabilidade no processo de avaliação (colega, auto-avaliação, superior e subordinado).
2. Avaliação das habilidades profissionais e pessoais do funcionário: o avaliador indicará em qual posição se encontra o funcionário de acordo com seu julgamento, utilizando como conceitos:

MB - Muito Bom = 5

B - Bom = 4

R - Razoável = 3

S - Satisfatório = 2

MF - Muito Fraco = 1

3. Cálculo do conceito do funcionário, o cálculo do conceito do funcionário procederá da seguinte forma:
- multiplicar a prioridade (peso) pela nota equivalente de cada conceito;
 - somar resultados das multiplicações;
 - dividir o total das somas por 100 (cem).

O resultado deste procedimento resultará no conceito final do empregado com relação as suas habilidades profissionais e pessoais.

9 CONCLUSÃO

A diferença entre organizações competitivas localiza-se, principalmente, não em seus estoques de recursos materiais, nem mesmo em suas habilidades técnicas, mas sim na habilidade de seu pessoal em utilizar tecnologias e recursos, e assim tornar essas organizações mais eficazes. As instituições públicas possuem características peculiares como admissão por meio de concurso público, orçamento anual e estabilidade funcional, que as diferem enormemente das empresas privadas. No caso da ETF-SC, onde o produto é o ensino e a qualidade resulta de uma série de ações interligadas, o desenvolvimento constante do empregado é uma garantia para a instituição de uma melhoria qualitativa, e de um investimento em sua imagem externa, fundamental para o seu êxito. O pessoal técnico-administrativo tem um grande valor para o alcance desse sucesso, pois constituem um apoio indispensável para que os docentes possam desenvolver suas tarefas da melhor maneira possível.

A proposta desta pesquisa justifica-se, pois vivemos numa época em que a sociedade questiona o papel e a função das instituições públicas, em especial as instituições de ensino, e torna-se de vital importância que as organizações direcionem suas propostas para atender as exigências da sociedade. Se as pessoas representam a essência de qualquer organização, nas instituições de ensino, que tem como elemento básico o desenvolvimento humano elas se tornam ainda mais importantes.

Qualquer processo de mudança provoca resistência num primeiro momento, no entanto, essa situação pode ser alterada com a participação ativa de todas as partes envolvidas no processo, a partir de uma conscientização de que os benefícios de um programa de treinamento e uma sistemática de avaliação de desempenho são realmente significantes para a organização e os indivíduos que a compõe – alunos, professores, funcionários, etc., sociedade. Por essa razão, inicialmente, devem ser mostradas as intenções do processo, voltado principalmente para ajudar pessoas a desenvolverem seu potencial e crescerem cada vez mais na instituição.

A capacitação e avaliação dos funcionários têm relevante significado, na medida que serve como instrumento eficaz para o aprimoramento do desempenho. Como partes

integrantes de um processo contínuo e sistêmico, buscam como meta o aumento da qualidade e eficiência dos serviços prestados pela organização. Esses são objetivos que podem ser alcançados sem maiores problemas desde que haja perfeita compreensão e colaboração de todos os envolvidos.

No caso particular da ETF-SC – Unidade de Ensino de Florianópolis, a colaboração e participação do pessoal da GAM foge bastante do que podemos chamar de compartilhamento de objetivos. No decorrer do trabalho pode-se perceber uma grande resistência para a implantação de qualquer atividade relacionada a avaliação, provavelmente por ser comumente associada a punição e cobrança, já em relação ao treinamento e desenvolvimento a resistência diminui mas não chega ao ideal.

É fundamental a participação das pessoas no processo de avaliação para obter colaboração e aperfeiçoamento das várias fases implementadas. O ato de avaliar deve ser realizado através de um contato direto entre avaliador e avaliado, pelo qual ambas as partes possam justificar os seus entendimentos sobre relação de trabalho, dando oportunidade para que o avaliador esclareça seu julgamento e o avaliado se aproxime o melhor possível do seu real e melhor desempenho. Evita-se, dessa forma, que a avaliação de desempenho seja um ato isolado do avaliador, sem qualquer participação do avaliado, como acontece quase sempre, com sérios prejuízos para o bom desenvolvimento das atividades institucionais.

10 BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARGYRYS, Chris. **A integração indivíduo organização**. Tradução: Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1974.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1977.

_____. Um novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração**, São Paulo, v., n., p. 5-11, abr./jun. 1983.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BLECHER, Nelson. Estou totalmente por fora. **Exame**. São Paulo, v., n., out. 1998.

BOHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

BOITEUX, Colbert Demaria; DUQUE, Francisco Gonçalves; MACEDO, Leonidas Lima de. **Administração de pessoal**. Rio de Janeiro: Interciência, 1982.

BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord.). / ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRADFORD, David L.; COHEN, Allan R. **Excelência empresarial: como levar as organizações a um ato padrão de desempenho**. São Paulo: Harbra, 1986.

CARVALHO, Antônio V. de. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1974.

_____. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989

CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. v. 1.

_____. **Recursos humanos: manual prático**. São Paulo: IOB, 1995.

CHAVES, Fernando A.V. **RevistaEE/ano4no1/artigo01.htm**: Avaliação de desempenho: um instrumento de múltiplo uso. Disponível em: <<http://www.cee.ucb.br>>. Acesso em: 11/06/01.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Como transformar RH num centro de lucros**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1984.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica : a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução: Cecília Bergamini. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMING, Edwards W. **Qualidade**: a revolução da administração. Tradução: Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, ANN, J. **HSM – Management**: Feedback 360 graus. São Paulo: Savana, p. 40-44, jan./fev., 1998.

FARACO, Maria Giovannina. **Avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Manuais CNI, 1983.

FLIPPO, Edwin. B. **Princípios da administração de pessoal**. Tradução: Auriphibo Simões. 2 ed. São Paulo: Altas, 1978.

FONSECA, Ronaldo de Vasconcelos. **O treinamento e desenvolvimento de gerentes e o sistema de carreira**: o caso da Marisol S. A. Indústria de vestuário. Florianópolis: UFSC, 1993.

FOURNIES, Ferdinand. **Por que os subordinados nunca fazem o que se espera deles**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRILLO, Antônio Riccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: FEPESE, 2001.

HALL, Richard H.. **Organizações**: estrutura e processos. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

_____. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

IMPERATO, Gina. Como fazer uma boa avaliação de desempenho. **Você S.A.** São Paulo: Ed. Abril, nov. 1998.

KWASNIKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMA, Suzana M. Valle; GUIMARÃES, Tomás A.; HANNA, Elenice Seixas. Avaliação de desempenho de pessoal da EMBRAPA e o ponto de vista de seus atores. **Recursos Humanos e Sociedade**, São Paulo, p.31-61, dez. 1986.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MAIA, Francisco de Assis; BUSSONS, José. **Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia**. 2 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e análise e interpretação de dados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H.. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, Hugo T. **Avaliação de desempenho: uma abordagem atual**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 27/08/2001.

NELSON, Bob; ECONOMY, Peter. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão empresarial: novos conceitos e as mais avançadas ferramentas para gerenciar pessoal e projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PEIXE, Francine Cristina Darós. **Descrição e especificação de cargos e avaliação de desempenho**. Trabalho de Conclusão de Estágio. Florianópolis: UFSC, 2000.

PILARES, Valmir. **Recursos humanos: considerações gerais.** São Paulo: Nobel, 1991.

PINHEIRO, Antônio Pires; QUINTELLA, Heitor M. **Motivação, produtividade e avaliação de desempenho.** Revista Tendências de Mercado. Fevereiro, 1998.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** 2 ed. São Paulo: Ltr, 1986.

Administração de cargos e salários. 6 ed. ver. e ampl. São Paulo: Ltr, 1996.

_____. **Avaliação de desempenho : nova abordagem.** 6 ed. São Paulo: Ltr, 1996.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 2 ed. São Paulo: Ltr, 1998.

PRADO JR, Antônio Carlos. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos.** São Paulo: Ltr, 1995.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, Ênio. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos.** São Paulo: Summus, 1986.

SACHS, Randi Toler. **Como avaliar o desempenho e a produtividade.** Tradução: Sônia Siessere. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

SANTOS, Fernando Cesar Almada. **Estratégia de recursos humanos: dimensões comparativas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional.** 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SHIGUNOV, Alexandre. **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores.** Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SINGER, E. J., RAMSDEN, J. **Desenvolva o potencial humano na empresa: obtendo resultado através do trabalho das pessoas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1974. Tradução: Suely Mendes Brazão, Vicente de Paulo Palarico Adorno.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis, Perspectiva, 1997.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1974.

TOLEDO, Flavio de, MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, FGV, Rio de Janeiro, n. 52, jun. 1990.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

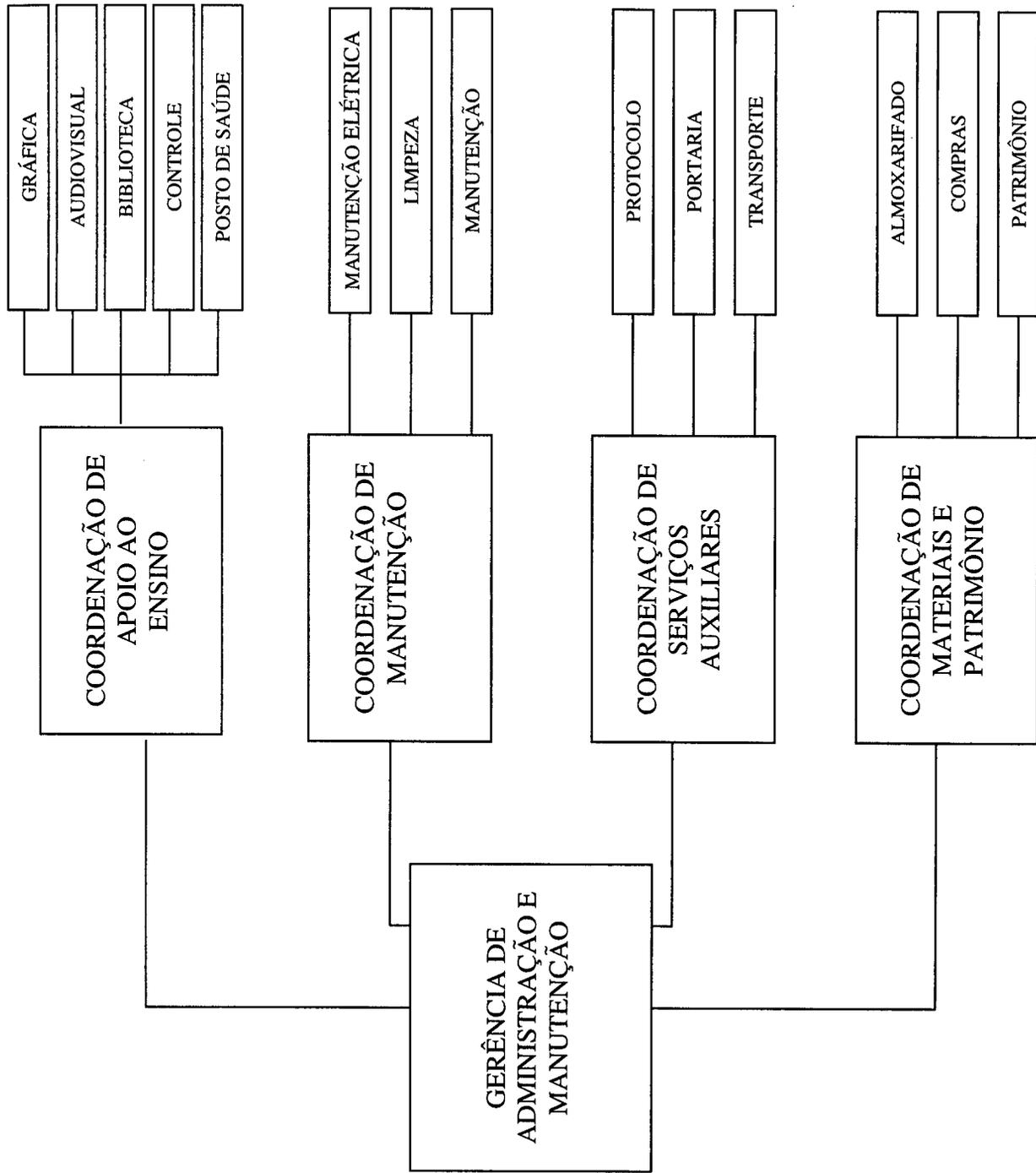
VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXOS

ANEXO N° 1 – ORGANOGRAMA DA ETF-SC

ANEXO N° 2 – ORGANOGRAMA DA GAM

ORGANOGRAMA DA GAM -ETFSC - Unidade de Florianópolis



**ANEXO N ° 3 – Proposta Metodológica para a
Divisão de Recursos entre as Unidades da ETF-SC**

ETFSC – ORÇAMENTO 2002
METODOLOGIA PARA A DIVISÃO DE RECURSOS ENTRE AS UNIDADES
PROPOSTA

1 – ELEMENTOS PARA CÁLCULO

- **Quatro Unidades beneficiadas:**
 - Sistema – Diretoria Geral, Diretoria de Ensino, Diretoria de Administração e de Planejamento, Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias;
 - Unidade de Ensino de Florianópolis;
 - Unidade de Ensino de São José;
 - Unidade de Ensino de Jaraguá do Sul.
- **Matrícula inicial dos cursos gratuitos – Ensino Médio e Ensino Técnico – no 2º semestre de 2001 (os dados estão sendo coletados).**
- **Número de Docentes dos quadros permanente e temporário da ETFSC, no 2º semestre de 2001 (os dados estão sendo coletados).**
- **Dotação orçamentária de 2002 por ação e por elemento de despesa, do grupo Outras Despesas Correntes e de Capital (OCC), exceto “Benefícios”.**

2 – PROCEDIMENTOS BÁSICOS POR AÇÃO DO ORÇAMENTO

- **Capacitação de Docentes e Técnicos da Área Educacional para a Educação Profissional**
 - Os recursos serão divididos, proporcionalmente, entre as três Unidades de Ensino, considerando o percentual de participação na variável Docente.
- **Funcionamento da Educação Profissional**
 - Do total de recursos serão separados para a Unidade Sistema:
 - 35% em Diárias;
 - 35% em Passagens e Despesas com Locomoção;
 - 5% em Material de Consumo;
 - 10% em OST – Pessoa Física;
 - 10% em OST – Pessoa Jurídica (incluindo “Contribuição ao CONCEFET”);
 - 100% de “Obrigações Tributárias e Contributivas” (PASEP).

OBS.: O valor destinado à Unidade Sistema para Material de Consumo será somado ao da Unidade de Ensino de Florianópolis, da mesma natureza, para fins de execução e acompanhamento.

 - Os valores restantes serão divididos, proporcionalmente, entre as três Unidades de Ensino, considerando o percentual de participação na variável Aluno.
- **Assistência ao Educando da Educação Profissional**
 - Os recursos serão divididos, proporcionalmente, entre as três Unidades de Ensino, considerando o percentual de participação na variável Aluno.
- **Modernização e Recuperação da Infra-Estrutura Física das IFEPs (Equip. e Mat. Permanente)**
 - Do total de recursos serão separados 20% para a Unidade Sistema;
 - O valor restante será dividido, proporcionalmente, entre as três Unidades de Ensino, considerando o percentual de participação na variável Aluno.

ANEXO N ° 4 – ORÇAMENTO 2000/2002 para a ETF-SC

ETFSC / DAP

ETFSC - ORÇAMENTO 2000 / 2002 - DOTAÇÃO INICIAL

PROGRAMA / Ação	DOTAÇÃO INICIAL POR ANO - R\$		VARIACÃO 01/02	
	2000	2001	2002	R\$ %
Natureza da Despesa				
0644 - DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL				
33949 - Capacitação de Docentes e Técnicos da Área Educac. para a EP	17.119.760	19.441.013	20.817.488	1.976.476 6
33950 - Salários e Salários	5.000	189.898	80.000	-189.898 -5
33951 - Proenchedores e Despesas com Locação	7.000	17.800	20.000	2.200 12
33952 - O.S.T. - Passagem Aérea	90.000	17.800	30.000	12.000 71
33953 - O.S.T. - Passagem Aérea	15.000	60.000	60.000	0 0
33954 - Material Jurídico	15.000	65.000	25.000	-40.000 -71
2282 - Funcionamento da Educação Profissional	18.829.824	18.891.708	19.897.488	1.385.718 7
319004 - Contratação por Tempo Determinado (Substituto)	739.970	732.573	732.573	0 0
319008 - Outros Benefícios Assistenciais	10.020	11.394	2.430	-8.964 -79
319011 - Vencimentos e Vantagens Fixas - Pessoal CMI	12.424.758	14.155.474	15.481.915	1.328.441 9
319013 - Obrigações Patronais	1.482.041	1.688.988	1.674.480	-85.488 -5
319081 - Sentenças Judiciais	46.000	0	5.834	5.834
319092 - Despesas de Exercícios Anteriores	155.000	0	245.900	245.900
330014 - Outros Custos	80.000	100.000	88.000	-14.000 -14
330030 - Material de Consumo	420.000	600.000	431.000	-89.000 -14
330033 - Passagens e Despesas com Locomoção	80.000	100.000	88.000	-12.000 -14
330035 - Serviços de Terceiros	0	10.000	0	-10.000 -100
330036 - Custos com Energia Elétrica	88.000	80.000	20.000	-68.000 -77
330037 - Locação de Imóveis	280.000	280.000	350.000	70.000 25
330038 - O.S.T. - Passagem Aérea	612.750	688.988	628.877	-159.826 -15
330039 - Despesas com a Construção (P.O.S.T.)	7	77	76	-1 3
330043 - Manutenção e Reparações	0	12.000	10.500	-1.500 -12
2284 - Assistência ao Educando da Educação Profissional	137.028	161.648	130.000	-31.540 -20
330016 - Auxílio Financeiro e Estudante	137.028	161.648	130.000	-31.540 -20
6138 - Modern. e Recup. da Infra-Estrutura Física das FEP's	313.970	487.704	310.000	-87.704 -24
44002 - Equipamentos e Material Permanente	313.970	487.704	310.000	-87.704 -24

ETFSC / DAP

Continuação

PROGRAMA / Ação Natureza da Despesa	DOTAÇÃO INICIAL POR ANO - R\$			VARIAÇÃO 01 / 02	
	2000	2001	2002	R\$	%
0766 - APOIO ADMINISTRATIVO	0	0	605.094	605.094	
0863 - Revisão Geral da Remuneração dos Servidores...Ativos	0	0	605.094	605.094	
319011 - Vencimentos e Vantagens Fixas - Pessoal Civil	0	0	545.130	545.130	
319013 - Obrigações Patronais	0	0	59.964	59.964	
0791 - VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO	782.118	830.379	1.088.722	288.343	31
2012 - Auxílio Alimentação aos Servidores e Empossados	521.984	516.065	599.148	59.083	18
339046 - Auxílio-Alimentação	521.984	516.065	599.148	83.063	16
2011 - Auxílio Transporte aos Servidores e Empossados	128.040	187.796	372.666	184.870	98
339049 - Auxílio-Transporte	128.040	187.796	372.666	184.870	98
2010 - Assistência Pré-Escolar aos Dep. da Serv. e Empossados	132.084	128.518	116.908	-9.610	-8
339008 - Outros Benefícios Assistenciais	132.084	128.518	116.908	-9.610	-8
0069 - OPERAÇÕES ESPECIAIS: CUMPR. DE SENTENÇAS JUDICIAIS	1.212.376	1.000.773	16.457	-894.316	-88
0066 - Cumprimento de Sentenças Judiciais... (Processuais)	1.212.376	1.000.773	16.457	-894.316	-88
319091 - Sentenças Judiciais (Pessoal)	1.163.309	1.000.773	12.638	-988.135	-99
339091 - Sentenças Judiciais (ODC)	49.066	0	3.819	3.819	
0069 - PREVIDÊNCIA DE INATIVOS E PENSIONISTAS DA UNIÃO	4.669.271	6.192.832	4.863.224	-299.808	-6
0181 - Pagamento de Aposentadorias e Pensões - Servidores Civis	4.669.271	6.192.832	4.863.224	-299.808	-6
319001 - Aposentadorias e Reformas	4.029.117	4.507.659	4.175.390	-332.269	-7
319003 - Pensões	630.154	685.173	687.834	32.681	5
TOTAL GERAL	23.773.814	28.434.987	27.090.905	655.988	2
TOTAL DAP	2.250.963	2.833.924	2.426.544	-407.390	-14
Recursos do Tesouro	2.250.963	2.833.924	2.426.544	-407.390	-14
Receita Própria	1.000	7.980	7.812	132	2

* Não inclui pagamento de Substitutos e Benefícios

Nota: As principais mudanças no Orçamento de 2002 são: a ação de Capacitação passa a incluir técnicos da área educacional; o pagamento de substitutos foi classificado como 319004, do grupo "Pessoal"; as despesas de capital passaram para uma ação específica (5135); a contribuição ao CONCEFET está incluída na ação 2892, elemento 339039; foi incluída uma ação específica prevendo o reajuste dos servidores ativos; o programa dos Benefícios mudou de código e título, passando para 0791 - Valorização do Servidor Público; o pagamento de aposentadorias e pensões, antes separado, foi agrupado em uma ação.

ANEXO N° 5 – MEDIDA PROVISÓRIA sobre AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ministério da Educação

GABINETE DO MINISTRO

PORTARIA Nº 1.634, DE 25 DE JULHO DE 2001

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o que dispõem a Medida Provisória nº 2.150-40, de 28 de junho de 2001, o Decreto nº 3.762, de 5 de março de 2001, e as Proposições do Conselho do Plano de Carreiras - CPC, resolve:

Art. 1º Aprovar as regras, critérios e procedimentos para a realização da avaliação de desempenho individual dos servidores ocupantes de cargo efetivo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, integrantes das carreiras de que trata a Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993, com vistas ao pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDACT.

Art. 2º A GDACT será calculada sobre o vencimento básico do servidor, no percentual de:

I - até trinta e cinco por cento, para os cargos efetivos de nível superior;

II - até quinze por cento, para os cargos efetivos de nível intermediário; e

III - até cinco por cento, para os cargos efetivos de nível auxiliar.

Parágrafo único. A composição dos percentuais referidos nos incisos de I a III, compreende o limite máximo de:

I - sessenta por cento, correspondente a avaliação individual do servidor; e

II - quarenta por cento, correspondente ao alcance das metas de desempenho institucional da CAPES, fixadas em conformidade com o § 2º do Art. 20 da MP nº 2.150-14 de 28.06.2001.

Art. 3º A avaliação individual do servidor será realizada semestralmente, tendo como início do período de avaliação o mês de janeiro de 2001.

Art. 4º O pagamento da GDACT, decorrente das avaliações individual e institucional, será implantado no mês subsequente ao de obtenção dos resultados das avaliações referidas neste artigo, e terá efeito mensal por período igual ao das avaliações.

Parágrafo único. O resultado da primeira avaliação gera efeitos financeiros a partir do início do período de avaliação, podendo, neste caso, ser o período de efeito financeiro maior que o da avaliação, devendo ser compensadas eventuais diferenças pagas a maior ou a menor.

Art. 5º A avaliação individual terá efeitos financeiros apenas se o servidor tiver permanecido em exercício por, no mínimo, dois terços de um período completo de avaliação.

Art. 6º A avaliação individual será aferida pela chefia imediata em conjunto com o servidor e se dará mediante a aplicação dos Formulários de Avaliação de Desempenho Individual, com base nos seguintes fatores:

Servidores de nível superior:

- I - criatividade e iniciativa;
- II - comunicação e relacionamento interpessoal;
- III - comprometimento com as metas e resultados;
- IV - auto desenvolvimento;
- V - planejamento e organização;
- VI - competência técnica.

Servidores de níveis intermediário e auxiliar:

- I - interesse pelo trabalho;
- II - organização do trabalho;
- III - comunicação e relacionamento interpessoal;
- IV - cooperação;
- V - auto desenvolvimento;
- VI - conhecimento do trabalho.

§ 1º Considera-se chefia imediata, para os efeitos desta Portaria, o ocupante de cargo em comissão responsável diretamente pela supervisão das atividades do avaliado.

§ 2º Em caso de exoneração da chefia imediata, e não nomeação de nova chefia por período superior a cinquenta por cento do período de avaliação, o dirigente imediatamente superior procederá à avaliação de todos os servidores que lhe foram subordinados.

Art. 7º Para os fins desta Portaria, ficam definidas como Unidades de Avaliação, as seguintes unidades organizacionais:

- I - Diretorias
- II - Gabinete da Presidência
- III - Procuradoria Jurídica
- IV - Auditoria Interna
- V - Coordenações
- VI - Coordenações Gerais.

Art. 8º As avaliações de desempenho individual serão feitas numa escala de zero a cem pontos e deverão obedecer ao seguinte:

I - a média das avaliações de desempenho individual do conjunto de servidores de cada unidade não poderá ser superior ao resultado da respectiva avaliação institucional;

II - o desvio-padrão deverá ser maior ou igual a cinco e a média aritmética das avaliações individuais deverá ser menor ou igual a noventa e cinco pontos, considerando o conjunto de avaliações em cada unidade de avaliação; e

III - na hipótese de haver unidade de avaliação com apenas um integrante, sua avaliação de desempenho individual não poderá exceder a noventa e cinco pontos.

IV - Os Servidores cedidos não devem ser computados para cálculo da média e do desvio padrão, mencionado no inciso II.

§ 1º Os titulares das Unidades e Subunidade referidas no artigo anterior serão os responsáveis pelo cumprimento dos critérios estabelecidos neste artigo.

§ 2º Cabe ao titular de cada Unidade e Subunidade referida no parágrafo anterior, proceder à consolidação das avaliações individuais dos servidores em exercício na Unidade sob sua responsabilidade, na forma de relatório a ser fixado.

Art. 9º O servidor ocupante de cargo efetivo, investido em cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis de I a 4, quando em exercício nos órgãos e entidades de ciência e tecnologia, não deve ser computado para cálculo da média e desvio-padrão mencionados no artigo anterior e na alínea "a", do inciso II, do art. 5º, do Decreto nº 3.762, de 2001, aplicando-se, neste caso, como avaliação individual, o resultado da avaliação institucional.

Parágrafo único. É facultado ao servidor referido no caput, optar, no mês de início do período de avaliação, por se submeter ao processo de avaliação individual, mediante a aplicação do anexo I-a ou I-b.

Art. 10 No primeiro período de avaliação individual do servidor após a exoneração de cargo em comissão, Natureza Especial ou equivalentes, será considerado o que dispõem os §§ 1º e 2º deste artigo.

§ 1º O resultado da avaliação individual do servidor, no período a que se refere este artigo, será considerado apenas se tiver sido aferido por, no mínimo, dois terços de um período completo de avaliação.

§ 2º Na hipótese de o resultado da avaliação individual do servidor não ser considerado em decorrência do disposto no parágrafo anterior, para fins de pagamento da GDACT será utilizada a pontuação alcançada pela avaliação de desempenho institucional do período.

Art. 11 O titular de cargo efetivo das carreiras e dos cargos referidos no art. 1º, quando investido em cargo em comissão do Grupo DAS, níveis 5 e 6, Natureza Especial ou equivalentes, fará jus ao valor máximo da GDACT.

Art. 12 O titular de cargo efetivo das carreiras e dos cargos referidos no art. 1º, que não se encontre em exercício nos órgãos e nas entidades a que se refere o § 1º, do art. 1º da Lei nº 8.691, de 1993, excepcionalmente, fará jus a GDACT nas seguintes situações:

I - quando cedido para a Presidência ou Vice-Presidência da República, perceberá a GDACT calculada com base nas regras aplicáveis ao órgão cedente;

II - quando cedido para órgãos ou entidades do Governo Federal, distintos dos indicados no § 1º do art. 1º, da Lei nº 8.691, de 1993, e no inciso anterior, da seguinte forma:

a) o servidor investido em cargo em comissão do Grupo DAS, níveis 5 e 6, ou Natureza Especial, ou equivalentes, perceberá a GDACT em valor calculado com base no disposto no artigo anterior; e

b) o servidor investido em cargo em comissão DAS 4, ou equivalente, perceberá a GDACT no valor de setenta e cinco por cento do valor máximo da GDACT.

Parágrafo único. Ocorrendo exoneração do servidor referido na alínea "a" e no art. 11, o mesmo fará jus ao percentual máximo, quando o tempo de exercício no cargo a que se refere for igual ou

ANEXO

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
 DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
 COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

I - A
 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL
 NÍVEL SUPERIOR

I - Instruções

Senhor Servidor,
 A premissa básica deste Instrumento de Avaliação é a de que o avaliado e o avaliador sejam capazes de realizar um exercício de maturidade profissional e respeito mútuo, cujo resultado seja uma Avaliação Consensual, fruto de um diálogo franco e responsável. Procure desfrutar intensamente este momento, transformando-o em uma demonstração de abertura, aprendizagem e auto desenvolvimento. Será avaliado o servidor com base nos Fatores indicados no item 4 abaixo, que representam aspectos observáveis do desempenho e referem-se ao trabalho efetivamente realizado pelo servidor de acordo com a escala de pontuação descrita no item 3. Desempenho é a atuação do servidor, face ao cargo que ocupa na CAPES, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe são atribuídas e os resultados que dele espera.

2 - Identificação		3 - Escala de Pontuação	
NOME	MATRÍCULA	90 - 100	EXCELENTE
CARGO	ADMISSÃO NA CAPES	70 - 80	BOM
FUNÇÃO	ADMISSÃO NO SETOR	50 - 60	RAZOÁVEL
		10 - 40	FRACO
		0	PÉSSIMO

4 - Fatores de Avaliação				
FATORES	SIGNIFICADO	Pontuação	Multiplicador	Pontuação Ponderada
1- CRIATIVIDADE E INICIATIVA	Avaliar a capacidade de encontrar alternativas ou novos paradigmas para resolver situações cuja solução exceda os procedimentos de rotina, e ainda, apresentar propostas, tomar decisões e assumir a responsabilidade e liderança de trabalho.		1,6	
2-COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Avaliar o grau de capacidade do Servidor de se relacionar com colegas de trabalho e chefias de forma cordial e amistosa mesmo em situações adversas, mantendo o espírito de companheirismo, bem como comunicar-se com clareza e objetividade, no atendimento à clientela externa e interna.		1,2	
3-COMPROMETIMENTO COM AS METAS E RESULTADOS	Avaliar o grau de envolvimento do servidor com os resultados da unidade, contribuindo para o alcance das metas institucionais.		2,0	
4- AUTO DESENVOLVIMENTO	Manter-se atualizado, por iniciativa própria ou da Instituição, buscando profundidade e amplitude de conhecimento em sua área de atuação.		1,6	
5- PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	Avaliar a capacidade individual de planejar e organizar suas atividades individualmente ou em equipe, buscando a racionalidade do trabalho.		1,8	
6- COMPETÊNCIA TÉCNICA	Avaliar a aplicação dos conhecimentos do Servidor nas atividades de sua responsabilidade, demonstrando capacidade técnica na elaboração e execução de seus trabalhos, envolvendo análise e estudos de viabilidade.		1,8	
TOTAL DE PONTUAÇÃO	(Indicar a média aritmética dos itens avaliados, admitindo-se duas casas decimais)			

5 - Ciência			
5.1 - Avaliado (servidor)		5.2 - Avaliador (Chefe ou Representante do Grupo)	
____/____/____ Data	_____ Assinatura	____/____/____ Data	_____ Assinatura

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
 DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
 COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

I - B
 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL
 NÍVELS AUXILIAR e INTERMEDIÁRIO

Senhor Servidor,
 A premissa básica deste Instrumento de Avaliação é a de que o avaliado e o avaliador sejam capazes de realizar um exercício de maturidade profissional e respeito mútuo, cujo resultado seja uma Avaliação Consensual, fruto de um diálogo franco e responsável. Procure desfrutar intensamente este momento, transformando-o em uma demonstração de abertura, aprendizagem e auto desenvolvimento. Será avaliado o servidor com base nos Fatores indicados no item 4 abaixo, que representam aspectos observáveis do desempenho e referem-se ao trabalho efetivamente realizado pelo servidor de acordo com a escala de pontuação descrita no item 3. Desempenho é a situação do servidor, face ao cargo que ocupa na CAPES, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe são atribuídas e os resultados que dele espera.

2 - Identificação		3 - Escala de Pontuação	
NOME	MATRÍCULA	90 - 100	EXCELENTE
CARGO	ADMISSÃO NA CAPES	70 - 80	BOM
FUNÇÃO	TITULAÇÃO	50 - 60	RAZOÁVEL
	ADMISSÃO NO SETOR	10 - 40	FRACO
		0	PÉSSIMO

4 - Fatores de Avaliação				
FATORES	SIGNIFICADO	Pontuação	Multiplicador	Pontuação ponderada
1-INTERESSE PELO TRABALHO	Ter boa vontade e dedicação executando tarefas com eficiência, cumprindo horário e/ou prazos estabelecidos.		2,0	
2-ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Capacidade que o Servidor possui para o planejamento de suas ações, organizando-se para executar suas atividades, obedecendo critérios que favoreça o cumprimento de prioridades estabelecidas, quantidades e qualidades dos serviços produzidos.		1,5	
3-COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Capacidade de integrar ao grupo de trabalho e chefia, favorecendo um clima de coleguismo, solidariedade e respeito facilitando assim, o desenvolvimento do serviço.		1,5	
4-COOPERAÇÃO	Disposição para colaborar com superiores e colegas, na execução de suas tarefas.		1,5	
5-AUTO DESENVOLVIMENTO	Manter-se atualizado, por iniciativa própria ou da Instituição, buscando profundidade e amplitude de conhecimento em sua área de atuação.		1,5	
6- CONHECIMENTO DO TRABALHO	Ter conhecimento específico e segurança na execução dos serviços sob sua responsabilidade.		2,0	
TOTAL DE PONTUAÇÃO	(Indicar a média aritmética dos itens avaliados, admitindo-se duas casas decimais)			

5 - Ciência			
5.1 - Avaliado (servidor)		5.2 - Avaliador (Chefia ou Representante do Grupo)	
____/____/____ Data	Assinatura	____/____/____ Data	Assinatura

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
 DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
 COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO - II
 FORMULÁRIO DE CONSOLIDAÇÃO DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL POR UNIDADE
 UNIDADE DE AVALIAÇÃO _____ PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ____/____/200__ A ____/____/200__.

NOME	MATRÍCULA	RESULTADO DA AVALIAÇÃO
		PONTUAÇÃO INDIVIDUAL

RESULTADO CONSOLIDADO DA UNIDADE AVALIADORA	
MÉDIA ARITMÉTICA DAS AVALIAÇÕES	
DESVIO PADRÃO DAS AVALIAÇÕES	

Brasília, ____/____/200__

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO III
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL
RECURSO

DADOS DO SERVIDOR: _____

NOME DO SERVIDOR AVALIADO:

CARGO EFETIVO:

MATRÍCULA:

UNIDADE DE AVALIAÇÃO:

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: _____

ARGUMENTAÇÃO/FUNDAMENTAÇÃO:

DATA: ____/____/____. _____
Assinatura do Servidor

CONSIDERAÇÕES DA CHEFIA IMEDIATA

DATA: ____/____/____. _____
Assinatura da Chefia Imediata

DECISÃO DA COMISSÃO INTERNA:

DATA: ____/____/____. _____
Presidente Comissão Interna

Ciência do Servidor:

Assinatura do Servidor

OBS: anexar cópia da FADI correspondente.

(Of. El. nº 319/2001)