

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS

LEVANTAMENTO DE SUBSÍDIOS, NO
ÂMBITO DO HOSPITAL DE CLÍNICAS, PARA A ELABORAÇÃO
E IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CURITIBA

1996

ARIANNE CARVALHO

**LEVANTAMENTO DE SUBSÍDIOS, NO
ÂMBITO DO HOSPITAL DE CLÍNICAS, PARA A ELABORAÇÃO
E IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Monografia apresentada à conclusão do
Curso de Especialização em Administração
de Recursos Humanos da Universidade
Federal do Paraná.
Orientador: Sérgio Bulgacow

CURITIBA

1996

SUMÁRIO

I	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	1
II	ENUNCIADO DO PROBLEMA	8
III	JUSTIFICATIVA.....	10
IV	OBJETIVOS.....	11
	1 OBJETIVO GERAL.....	11
	2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
V	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
	1 CONCEITUAÇÃO	12
	2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	15
	3 TENDENCIAS.....	18
	4 APLICAÇÕES COMUNS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	22
VI	METODOLOGIA.....	24
VII	OPERACIONALIZAÇÃO.....	26
	1 PRIMEIRA ETAPA.....	26
	1.1 Conteúdo das Oficinas realizadas	26
	1.2 Considerações	39
	2 SEGUNDA ETAPA	41
	2.1 Proposta de nova avaliação de desempenho elaborada pelo grupo gestor	41
	2.2 Resultado do levantamento de opinião das chefias à respeito do método proposto.....	44
IX	CONCLUSÃO	47
	ANEXO	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	50

I CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Paraná foi inaugurado em 1961, com o objetivo de servir ao ensino, à pesquisa e à extensão, na área das Ciências da Saúde, sempre voltando-se à assistência à saúde da comunidade para cumprir suas finalidades.

Desde a sua inauguração, é órgão suplementar da Universidade Federal do Paraná, tendo no seu Conselho de Administração um representante de cada Departamento do Setor de Ciências da Saúde.

Na década de 70, quando o sistema de saúde brasileiro privilegiava a assistência curativa e as atividades hospitalares, o então Ministério da Previdência e Assistência Social assinou convênios com o Ministério da Educação, para que os Hospitais Universitários, inicialmente assistissem aos segurados do FUNRURAL (mais precisamente em 1973), e dois anos mais tarde, em 1975, estes hospitais deveriam atender também aos beneficiários do INAMPS e assim, instituiu-se o auto-financiamento do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. A partir daí, os recursos destinados à manutenção, oriundos do Ministério da Educação, foram sendo sistematicamente reduzidos.

Por outro lado, a Administração defrontou-se com uma grande dificuldade, proporcionada pela retração do quadro de pessoal, em função das políticas de contenção de despesas pelo governo federal, que impossibilitavam a reposição de pessoal demitido ou aposentado, e também a expansão do quadro, pois o número de servidores era o mesmo de 1975, porém os serviços e a complexidade da assistência aumentou, bem como o ensino e a pesquisa obtiveram grande aumento.

A partir de 1981, iniciou-se um mecanismo alternativo de reposição de pessoal, através da FUNDAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARA O DESENVOLVIMENTO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E CULTURA - FUNPAR, mediante convênio entre a Universidade Federal do Paraná e a FUNPAR, às custas dos recursos diretamente arrecadados pelo Hospital de Clínicas; desde então o hospital vem suprindo a sua necessidade de pessoal.

Hoje, o Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná tem desafios a vencer, pois as exigências são outras para atender o desenvolvimento tecnológico, científico e administrativo, para a realidade atual.

No ensino. Cerca de 1.218 alunos dos cursos de graduação em Medicina, Enfermagem, Nutrição, Psicologia, Farmácia, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Serviço Social, Administração Hospitalar, Administração de Empresas, possuem atividades curriculares no Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. O ensino de Pós-Graduação à Residência Médica oferece 226 vagas, em cerca de quarenta especialidades; para os Cursos de Especialização são ofertadas 13 vagas, sendo 3 em Pediatria, 5 em Cardiologia e 5 em Reumatologia. Para os cursos de Mestrado, são ofertadas 31 vagas, sendo 10 em Pediatria, 5 em Medicina Interna, 5 em Cardiologia e 11 em Clínica Cirúrgica. Para o Curso de Doutorado em Cirurgia há 6 vagas, no ano de 1994.

Na pesquisa. A pesquisa é um dos pontos fortes do Hospital, e nos dois últimos anos, várias equipes receberam prêmios da Academia Brasileira de Oftalmologia, Prêmio Moinho Santista Juventude, na categoria Cirurgia, além de instituir como rotina e trazer à população atendida pelo SUS (Sistema Único de Saúde) de novas terapias, como auto-transplante de medula óssea, transplante hepático, tratamento de doenças neuro-musculares e outros procedimentos não disponíveis em Curitiba.

Na extensão. Este Hospital já possui duas vertentes: a de treinamento de Recursos Humanos para a Saúde, constituindo-se uma das células formadoras de pessoal técnico, e a assistência propriamente dita, com a média mensal de 80.700 atendimentos, mais de 2.000 internações e milhares de procedimentos de diagnose e terapia.

A estrutura física do Hospital de Clínicas da UFPR (Universidade Federal do Paraná) conta hoje com mais de 63.000m² de área construída (com escassez de terreno, porém com necessidade de expansão); há 129 consultórios ambulatoriais à disposição do SUS e 635 leitos em mais de 40 especialidades clínicas e cirúrgicas.

Na administração há 2.226 funcionários contratados pela FUNPAR e que consomem mais de 73,9% do total arrecadado pelo Hospital, através do SUS. Em consequência disso, os investimentos no desenvolvimento tecnológico e científico ficam prejudicados.

O Hospital de Clínicas é um órgão da Universidade Federal do Paraná, com subordinação direta ao Magnífico Reitor, mantendo relacionamento administrativo nas áreas orçamentárias, de pessoal, material e serviços gerais com as Pró-Reitorias respectivas.

A estrutura organizacional é formada por quatro níveis hierárquicos:

A - NÍVEL DELIBERATIVO: Conselhos de Administração e Direção. O primeiro é composto pelos diretores, chefes de departamentos de ensino e demais representantes dos segmentos da comunidade universitária e o segundo, pelos diretores da área do Hospital das Clínicas e Universidade Federal.

B - NÍVEL DECISÓRIO: Diretor Geral, eleito diretamente pelos funcionários, para um mandato de 4 (quatro) anos.

C - NÍVEL EXECUTIVO: Diretores de área, indicados pelo Diretor Geral.

D - NÍVEL TÉCNICO: Consultivo (Assessores e Comissões), Técnico Subsidiário (Coordenações e Serviços), Técnico Operacional (Seções e Setores).

DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Direção de Recursos Humanos foi criada há nove anos, sendo que até então havia somente a Seção de Pessoal ligada somente à Direção Geral.

A Direção de Recursos Humanos é um órgão executivo, subordinado à Direção Geral do Hospital de Clínicas, e tem as seguintes finalidades:

- * Garantir a produtividade através de programas integrados voltados à valorização, capacitação e motivação de seus recursos humanos;
- * suprir as necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos da instituição.

Atualmente a Direção de Recursos Humanos está dividida em quatro serviços:

Serviço de Administração de Pessoal. Abrange as seções de cadastro e benefícios. Entre outras coisas, mantém o banco de dados relativo ao quadro de funcionários e controla sua frequência.

Serviço de Apoio ao Servidor. Englobando as seções de ambulatório, creche e vestiário, e administrando a utilização destes.

Serviço de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho. Aplica os conhecimentos de segurança e medicina ao ambiente de trabalho e todos os seus componentes: pessoas, máquinas e equipamentos, de modo a reduzir ou até eliminar riscos à saúde do trabalhador.

Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos, subdividindo-se em:

- A. Seção de Desenvolvimento Organizacional. Atende a solicitação da organização, supervisionando e auxiliando funcionários que apresentem conflitos relacionados ao trabalho, à nível de grupo. Realiza pesquisas relacionadas a absenteísmos, "*turn-over*", ações de apoio ao servidor e saúde ocupacional.
- B. Seção de Treinamento e Formação de Recursos Humanos. Contribui para que o Hospital se transforme em centro de referência na formação de recursos humanos em todos os níveis, e facilitar ao novo funcionário o ajustamento básico à Instituição.
- C. Seção de Avaliação e Acompanhamento de Recursos humanos (citada a seguir).

SEÇÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Em janeiro de 1985 o Serviço de Captação de Recursos Humanos passou a ser designado como Seção de Avaliação e Acompanhamento de Recursos Humanos.

Cabia ao Serviço de Captação de Recursos Humanos a realização de processo seletivo para os cargos ofertados pelo HC/FUNPAR, bem como realizar as avaliações especiais (problemas de adaptação, sindicâncias, desempenho gerencial), avaliações para os cargos de chefia, transposição de cargo e entrevistas de desligamento.

Com relação ao processo seletivo, a partir de junho de 1994, segundo a determinação do Conselho Diretor da FUNPAR, a seleção de pessoal restringiu-se a situações de caráter emergencial, sendo que as contratações ocorreram por tempo

determinado. Hoje mesmo, em pequena escala, a Seção continua realizando o processo seletivo.

Além das atividades já citadas, atualmente a Seção de Avaliação e acompanhamento de Recursos Humanos ocupa-se com:

Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório.

A Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo da Universidade Federal do Paraná envia os processos à Seção de Avaliação e Acompanhamento de Recursos Humanos, a qual encaminha às chefias com as orientações pertinentes.

Após o retorno dos processos de avaliação devidamente preenchidos, a S.A.A.R.H. analisa os resultados e procura intervir nas questões problemas levantadas, solucionando o que lhe compete e encaminhando, quando necessário, às outras seções de recursos humanos.

A S.A.A.R.H. retorna o processo à Pro-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis/UFPR, relatando as providências tomadas e solicitando intervenção daquele órgãos, se necessário.

Entrevistas de Desligamento.

A entrevista de desligamento tem como objetivo conhecer os motivos que causam as demissões, tomando possível o levantamento de dados referentes a “*turn over*”, estilo de gerências e causas gerais ou localizadas das demissões.

Avaliações de Desempenho.

As avaliações de desempenho são realizadas a cada dois anos para os servidores que foram admitidos no quadro do Hospital de Clínicas. No momento estas avaliações não estão sendo realizadas pois a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis está com um projeto de mudança do processo

avaliativo. Assim que a mudança for aprovada, esta atividade será retomada, procurando-se estender essa avaliação também aos funcionários vinculados à FUNPAR, isso após a elaboração do Plano de Cargos e Salários para os mesmos.

Entrevistas Admissionais.

As entrevistas admissionais para concursados estão sendo realizadas, atualmente, em pequena escala, conforme encaminhamentos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis/UFPR, para lotação no Hospital de Clínicas.

II ENUNCIADO DO PROBLEMA

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis, órgão integrante da Universidade Federal do Paraná, revendo o Sistema de Avaliação de Desempenho concluiu que o mesmo não contempla o aprimoramento contínuo do servidor e, conseqüentemente, o crescimento da organização, não só com relação à produtividade, como também com relação à qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Considera que a avaliação deveria ser um processo pedagógico, um momento de reflexão que permitisse ao servidor apontar suas dificuldades e traçar um plano de desenvolvimento profissional, e à organização, rever suas metas e reavaliar o seu papel, sua missão.

Mas o que se observa, na prática, é uma avaliação descomprometida, que visa apenas o aspecto econômico do servidor, à medida em que a ascensão profissional está atrelada ao salário.

Também conclui que o modelo atual, pautado apenas no desempenho individual, não permite à organização realizar um diagnóstico preciso do seu desempenho.

Outra falha apontada no atual sistema relaciona-se ao fato de não exigir necessariamente o acompanhamento sistemático do trabalho realizado, contribuindo para o distanciamento existente entre aqueles que exercem o papel de gerência e seus subordinados.

Após estas conclusões, definiu-se que seria primordial iniciar discussões sobre a avaliação de desempenho em todos os setores da Universidade Federal do Paraná, com o propósito de levantar propostas para a elaboração de um novo sistema que permitisse à organização atingir o seu propósito, ou seja, um sistema que não

estivesse somente preocupado com o desempenho individual, mas principalmente com a otimização dos Recursos Humanos que leva conseqüentemente ao crescimento da organização.

III JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa foi desenvolvida para atender às exigências do Curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos, bem como vêm ao encontro a um dos objetivos da Seção de Avaliação e Acompanhamento de Recursos Humanos, que é o de acompanhar e assessorar as avaliações de desempenho.

Outro fator relevante para a escolha do tema relaciona-se ao fato da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal do Paraná, após concluir que o sistema de avaliação de desempenho vigente não atende aos objetivos propostos, ter solicitado aos membros do Grupo Gestor, grupo este criado para representar os servidores perante a Administração da Universidade, do qual fazemos parte, que iniciassem a discussão em torno desta questão nos setores onde encontram-se inseridos.

Tal solicitação vêm de encontro ao desejo de promover a participação do servidor na elaboração de um novo sistema, para que não haja imposição, o que provavelmente acarretaria a não aceitação ou insucesso do método que vier a ser proposto.

IV OBJETIVOS

1 OBJETIVO GERAL.

O objetivo geral é propiciar a participação dos servidores lotados no Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, na elaboração de uma nova proposta de avaliação de desempenho.

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Buscar sugestões dos servidores e respectivas chefias para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho que represente os anseios do Hospital de Clínicas.
- B. Encaminhar à Pró-Reitoria de Recursos Humanos o resultado da pesquisa realizada que servirá de subsídio para elaboração de um novo sistema.
- C. Solicitar a opinião das chefias do Hospital de Clínicas à respeito da proposta elaborada pelo Grupo Gestor.

V REFERENCIAL TEÓRICO

I CONCEITUAÇÃO

Nos primórdios da Administração, a preocupação era exclusivamente com a eficiência da máquina, relacionando com o aumento da produtividade.

Mas ao contrário do que se esperava, esta abordagem mecanicista não aumentou a eficiência da organização, principalmente porque o homem não se motiva apenas por salários. A partir do momento que houve a humanização da Administração este comportamento começou a mudar e a preocupação passou a ser o homem, e não a máquina.

Um pouco mais à frente, além do comportamento individual do homem, os administradores voltaram sua atenção para o comportamento da própria empresa, ou seja, o comportamento organizacional. Passaram a considerar que uma organização é um conjunto de pessoas, equipamentos, instrumentos de trabalho, recursos, formas de comando, diretrizes, e que está estruturada em função de determinados fins ou objetivos.

Comumente esta organização apresenta um emaranhado de problemas como a competição externa, a escassez de mão de obra especializada, agravadas por pressões do ambiente externo e interno, comportamento estes que influem na produtividade e incapacidade gerencial.

Geralmente as soluções para estes problemas não são eficazes porque baseiam-se em diagnósticos carentes de profundidade de análise. O resultado é que as soluções são apressadas e superficiais. As crises são administradas à medida em que surgem, não havendo preocupação com a prevenção, justificando-se que, ao contrário da máquina, os recursos humanos, por serem reativos e imprevisíveis, dificultam a sistematização da ação.

Tendo como foco de atuação esta problemática, a área de administração de recursos humanos evoluiu tecnicamente, passando a utilizar instrumentos que facilitam o entendimento e o gerenciamento dos indivíduos que integram uma organização. Entre estes sistemas encontramos a avaliação de desempenho.

BERGAMINE (1), refere-se à Avaliação de Desempenho como *"uma apresentação sistemática de um subordinado, segundo um trabalho feito, aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução do trabalho"*.

Já CHIAVENATO (2) refere-se à Avaliação de Desempenho como *"uma sistemática apreciação do desempenho de um indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento"*.

Ambos referem-se à Avaliação de Desempenho como o resultado da percepção que tem o avaliador sobre o seu avaliado. Desta maneira, é imprescindível que o avaliador veja a realidade da forma mais fidedigna possível. Mas nem sempre, ou raras vezes isto ocorre, porque o processo perceptivo é muito complexo e permite algumas distorções. Podemos dizer que a primeira diz respeito à tendência que o avaliador tem de ordenar experiências presentes, relacionando-as às vivências passadas.

Outra disfunção perceptiva e que compromete os resultados da Avaliação de Desempenho relaciona-se ao fato do avaliador não considerar o avaliado como um indivíduo em desenvolvimento, e que pode ter adquirido maior experiência no desempenho de certas atividades. Finalmente pode-se criar um estereótipo de comportamento e tentar enquadrar ou não o avaliado neste quadro idealizado. É importante ressaltar que estas disfunções são oriundas da falta de preparo dos avaliadores, pois, segundo BERGAMINE (3) *"antes de pensar em ensinar os ava-*

1. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. v. 18(2): 9. abr/jun.1983.

2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos humanos*. p. 207.

3. BERGAMINE, Cecília W. *Avaliação de desempenho humano*. São Paulo: Atlas. p. 120.

avaliadores a observarem adequadamente o seu pessoal, torna-se indispensável colocá-los em condições de conhecerem a si próprios de forma mais clara. Conhecendo o seu estilo comportamental, estarão em condições de corrigirem possíveis distorções que naturalmente imprimiriam aos perfis dos seus subordinados”.

Sanadas as disfunções perceptivas do avaliador e levando-se em conta que a Avaliação de Desempenho não pode restringir-se a um simples julgamento superficial e unilateral do chefe à respeito do comportamento funcional do indivíduo, e que se faz necessário localizar as causas de dificuldades e buscar soluções em comum acordo com o avaliado, podemos dizer que a Avaliação de Desempenho é um instrumento eficaz para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa.

A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção dos resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Portanto, a formulação e a implantação do processo de avaliação devem ser inspirados na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator propulsor^R do sucesso da organização.

Se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não o será e, conseqüentemente, os objetivos da organização não serão alcançados. E os objetivos nada mais são do que a contribuição conjunta dos funcionários. E esta contribuição resulta em resultados alcançados e que serão alvos da análise de desempenho. O desempenho por sua vez, está relacionado ao que se espera do funcionário, em termos de resultado e as características que ele deve possuir para levar a cabo estes resultados. Os requisitos estão relacionados à qualificação profissional, às facilidades administrativas encontradas num ambiente organizacional, e ao estilo gerencial.

A análise de desempenho é importante para a organização, porque permite a ela verificar se os objetivos propostos estão sendo alcançados. A sistematização de um sistema de avaliação visa apenas dotar a organização de uma ferramenta gerencial ou de um processo estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho, na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos no trabalho.

Deve-se avaliar os resultados alcançados, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos antecipadamente, tais como: qualidade, prazo, quantidade, custo.

Se os padrões de desempenho não forem definidos previamente, ficará difícil medir ou avaliar a produtividade, assim como dificultará a distinção entre aqueles que produzem mais ou menos, impedirá a ação corretiva e, principalmente, descaracterizará a avaliação como sendo de resultados e esta passará a ser comportamental, a partir de critérios subjetivos.

Mas não basta definir os objetivos previamente se não houver um acompanhamento sistemático do desempenho.

2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Há vários métodos de avaliação do desempenho humano, cada um deles com vantagens e desvantagens que são utilizados levando-se em conta os cargos e situações que se apresentam.

Deve-se ter em mente que os métodos são apenas ferramentas para se obter dados e informações, que após registrados, processados e canalizados, servirão para a melhoria do desempenho dentro da organização.

Método de escala gráfica. Trata-se do mais simples, mas uma de suas implicações é dar margem ao pré-julgamento do avaliador. Consiste de instrumento matricial onde as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas, os graus ou prognosticadores. Fatores são os atributos passíveis de avaliação e prognosticadores são as predições para a pontuação dos atributos. Aos avaliadores é solicitado assinalar e pontuar o prognosticador que melhor caracteriza o avaliado, em cada atributo.

É um método simples de se aplicar, não requer muito treinamento para os avaliadores e pode ser usado para um grande número de avaliados; mas por ser integralmente constituído de questões objetivas, dificulta a utilização de fatores que atendam às características específicas de um determinado cargo. Também requer esplanção detalhada dos fatores e dos prognosticadores para os avaliadores, e é sujeito à tendenciosidades.

Método das frases descritivas. Neste método o avaliador assinala (positiva ou negativamente) as frases que dizem respeito ao desempenho do avaliado. É um método simples de aplicar, não requer muito treinamento para os avaliadores, pode ser usado para um grande número de avaliados, mas é extremamente sujeito à tendenciosidades.

Método da escolha forçada. Constitui-se de grupos de frases (de quatro a oito), positivas ou divididas igualmente entre positivas e negativas. Aos avaliadores é solicitado assinalar um determinado número de frases de cada grupo, ou aquelas que melhor caracterizam o avaliado. Este método auxilia na redução das tendenciosidades e facilita o escalonamento de avaliados, em razão de objetivos específicos, além do que, requer pouco treinamento para os avaliadores. Mas por outro lado, as frases integrantes do modelo podem não refletir as características do cargo ocupado pelo avaliado.

Método da comparação aos pares. Consiste na comparação de cada integrante de um determinado grupo com os demais. Pode ser usado para uma avaliação global, ou para cada um dos vários fatores previamente estabelecidos. Auxilia na redução da tendência central e/ou complacência ou rigor, pela necessidade de se avaliar algumas pessoas como melhores do que outras. Exige um grande esforço de memória do avaliador.

Método dos incidentes críticos. É um método pouco formal que consiste na observação e registro pelo avaliador, de atitudes significativamente positivas ou negativas do avaliado no exercício das suas funções. É extremamente simples e auxilia na redução das tendenciosidades mas, por ser muito subjetivo, requer bastante treinamento para os avaliadores.

Método de avaliação por pesquisa de campo. Este método é implementado mediante uma entrevista realizada por integrante da área de recursos humanos, junto a ocupantes de cargos de chefia, acerca do desempenho do avaliado e das ações tomadas a partir dos fatos citados. É um bom método para se avaliar os avaliadores; pode ser útil na projeção de um modelo mais objetivo, oferece facilidade de lembrança do avaliador, pelo auxílio do interlocutor e permite planejar, em conjunto com o avaliador, o desenvolvimento do avaliado. Por ser um método subjetivo e exigir a participação de terceiros, requer o treinamento da equipe de entrevistadores, além do que, a predisposição do avaliador em submeter-se à entrevista, pode favorecer ou prejudicar os avaliados.

Método da auto-avaliação. Consiste na avaliação feita pelo próprio avaliado. Este método pode ser aplicado à integrantes de diversos níveis hierárquicos da Instituição, respeitadas as características próprias das diversas funções. Um dos pontos positivos é o fato da retroinformação ser concomitante com a avaliação e permitir a auto-confiança.

Método da avaliação por objetivos. Consiste na negociação e no estabelecimento de metas, individuais ou grupais, entre executores de tarefas e seus respectivos líderes. Trata-se de um método objetivo e voltado para o futuro, onde a retroinformação ao avaliado pode ser concomitante com a execução das tarefas. Permite ações corretivas em tempo real, propicia a avaliação e recompensa de acordo com resultados efetivamente constatados, além do que, mostra as reais necessidades de treinamento. Mas pode ser inadequado a determinadas tarefas ou categorias funcionais, e limitar-se às tarefas, deixando de contemplar os aspectos comportamentais. Exige grande preparo de ambas as partes para a formulação dos objetivos e a formulação do planejamento global da instituição e o seu sistemático acompanhamento.

3 TENDENCIOSIDADES.

Efeito de halo ou efeito de estereotipação (positivo ou negativo). A impressão pessoal do avaliador, acerca do avaliado, independente do seu desempenho, poderá provocar distorções, afetando, inclusive, o grupo.

Tendência central. Avaliadores despreparados poderão sentir-se inseguros e optar pela informação positiva ou negativa.

Recenticidade. As ações mais recentes do avaliado, conhecidas pelo avaliador, poderão influenciar positivamente ou negativamente a avaliação.

Complacência ou rigor. A falta de treinamento dos avaliadores poderá ensejar diferentes interpretações dos fatores e/ou prognosticadores contidos no instrumento de avaliação.

Não resta dúvida que a avaliação visa consolidar, dentro de uma organização, uma mentalidade de empresa de alto nível, tornando possível a adoção de metas, a fim de que se tenha um vínculo por parte do funcionário, maior do que aquele que ocorre pelo pagamento da remuneração.

MAIA e BUSSONS (1) propõem que se substitua as medidas subjetivas de desempenho por padrões quantitativos objetivos, e as metas não devem extrapolar as atribuições do cargo para que não ocorram injustiças. Assim como os fatos não deverão ser personalizados. Os autores relacionam seis etapas que devem anteceder à implantação de um sistema de avaliação:

A. Definição das diretrizes da organização. Deve ser desenvolvida pela alta administração que definirá as diretrizes que nortearão todo o trabalho da organização. Estas diretrizes deverão ser comunicadas a todos os níveis da organização (administrativo, técnico, operacional).

B. Definição das metas a alcançar. Após a elaboração das diretrizes pela alta administração, cada chefia de serviço ou seção dentro da sua área específica de atuação, estabelecerá metas de trabalho junto aos subordinados, de acordo com os objetivos maiores da organização.

C. Cronograma de metas. Diz respeito aos prazos para execução das metas.

D. Desdobramento das metas em processo. Aprovadas as metas, cria-se um processo de racionalização de trabalho, que atingirá todos os níveis da organização.

E. Cronograma de procedimentos. Estabelece um cronograma de execução dos procedimentos que dará a seqüência lógica de início e término de cada procedimento.

(1). MAIA, T. & BUSSONS, J. *Avaliação de cargos e desempenho.*

F. Constatação dos resultados. Cada chefia apreciará a performance dos funcionários, correlacionando o número de pontos alcançados à estrita conclusão dos procedimentos que lhes foram determinados.

MARIA DIVA (2) propõe o método de avaliação que analisa o desempenho em um período de um ano e no mínimo seis meses, que tem como características básicas: *a continuidade* - avaliação periódica baseada nos compromissos assumidos na fase de planejamento; *a periodicidade* - refere-se aos prazos pré-estabelecidos para análise dos trabalhos em andamento ou concluídos; *a flexibilidade* - refere-se à adaptação do método às diferentes unidades da organização que possuem suas especificidades. Permite adequar o instrumento de avaliação às atividades realizadas pelos funcionários e que se diferenciam entre si. A flexibilidade também permite que o resultado das atividades sejam realizadas a qualquer momento; *a individualidade* - refere-se à análise individual das metas, também individuais, contratadas previamente e que estão relacionadas às metas da unidade. A metodologia proposta pela autora abrange cinco fases:

A. Negociação do desempenho: negociação do desempenho esperado, que significa especificar as atribuições, os projetos, atividades e tarefas que irão compor o campo de responsabilidades do funcionário. Mas é preciso definir padrões para cada tarefa ser desempenhada.

As metas são especificadas a partir dos objetivos da organização, definidos para a unidade onde encontra-se lotado o funcionário, ou definidas a partir das responsabilidades do cargo.

As metas podem ser classificadas em: inovadoras, de melhoria ou de continuidade.

(2). LUCENA, Maria Diva da Saletc. *Avaliação de desempenho*.

Nesta fase também faz-se necessário analisar os recursos disponíveis e as condições que o funcionário necessita para desempenhar bem a tarefa.

Esta fase deverá ocorrer no mesmo momento em que a organização estiver planejando os seus objetivos globais, assim como a avaliação deve coincidir com a avaliação dos resultados empresariais.

B. Capacitação profissional: nesta fase analisa-se a capacidade técnica ou a habilitação para o desempenho das tarefas. Não é possível exigir que alguém faça algo para o qual não está habilitado. Ocorre hoje que, devido às mudanças tecnológicas cada vez mais freqüentes, os funcionários muitas vezes não estão preparados para organizar algumas tarefas, apesar de já estarem há algum tempo na organização, portanto neste momento pode-se apontar as necessidades de crescimento e treinamento.

C. Acompanhamento do desempenho: é o que de fato assegura a continuidade do processo. O acompanhamento é operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefias e subordinados, para que se analisem o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos. Estas reuniões devem transcorrer em um clima de diálogo e participação para que o empregado saiba que o objetivo é o crescimento.

A chefia por sua vez, para conduzir este momento com êxito deve ter as seguintes habilidades: comunicação, relacionamento interpessoal e liderança, sendo essencial saber ouvir.

As reuniões de acompanhamento abrem espaço para o funcionário se manifestar, para falar sobre as atribuições de seu cargo, sobre os problemas que vivencia. Estas reuniões devem ser registradas, pois servirão de base para fundamentar a avaliação final. O acompanhamento dimensiona a função gerencial.

D. Avaliação de Desempenho: esta fase conclui todo o processo. Tem como base as metas negociadas, as avaliações periódicas dos resultados e os registros de

desempenho feito na fase de acompanhamento. Nesta fase não haverá surpresas pois o desempenho registrado nas fases anteriores já foi discutido e o funcionário estará consciente dos resultados da sua avaliação.

E. Comprometimento: é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar o método porque ele se mostrou eficaz.

O método não possui nada de original, somente se sistematiza e procura integrar a função gerencial em duas dimensões: a gerencia do trabalho e a gerência das pessoas.

Os resultados são: dimensionamento claro do que deve ser avaliado, orientação para resultados, desenvolvimento do relacionamento profissional, conhecimento objetivo do que é esperado por cada um, redução das áreas de conflito e estímulo à motivação.

O método proposto possibilita que a chefia não seja vista pelo funcionário como um juiz implacável que irá julgá-lo somente por informações armazenadas em sua memória e que, na maioria das vezes são dados subjetivos e isolados da realidade do trabalho desenvolvido.

4 APLICAÇÕES COMUNS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Salário e Compensação

Para determinar níveis de pagamento e estrutura salarial determinar ajustamentos ou aumentos de salário, prover justificção escrita para mudança de salário, fazer pagamentos e salários contingentes ao desempenho, determinar salários e incentivos justos, baseados em méritos ou resultados.

Decisões Administrativas

Para estabelecer pesquisa e referência básica para decisões sobre pessoal, facilitar a tomada de decisões durante as fases do processo de contratação, providenciar informações necessárias para as atividades de planejamento, avaliar necessidades de recursos humanos e planejar realocação; para decisões sobre promoções, identificar pessoas com potencial para ocupar cargos administrativos e fazer estimativas sobre o potencial dos subordinados para o desenvolvimento e promoção.

Aumento de Produtividade

Para estabelecer objetivos, como uma ajuda para criar e manter um nível satisfatório de produção. Como um meio de aumentar a motivação, a fim de melhorar o desempenho, dando “*feedback*” sobre o que se espera, como a tarefa está sendo executada e como podem desempenhar melhor as funções.

Treinamento e Desenvolvimento

Para avaliar necessidades de treinamento, avaliar programas de treinamento e determinar necessidade de desenvolvimento gerencial, bem como identificar oportunidades para o desenvolvimento e crescimento na carreira.

Planejamento de Recursos Humanos

Para revelar deficiências na administração, indicar as habilidades necessárias para uma organização, medir e melhorar a eficiência na utilização dos recursos humanos e avaliar a efetividade dos horários, metas de trabalho, estrutura organizacional, estilo gerencial, condições de trabalho e equipamento.

VI METODOLOGIA

Optamos pelo método de pesquisa participante, que se desenvolve com a coparticipação consciente e sistemática do pesquisador nas atividades comuns de um grupo de pessoas.

“O propósito deste método é obter dados sobre o comportamento através de contatos diretos, em situações específicas, na qual a distorção resultante do fato de ser o investigador agente estranho é reduzida ao mínimo” (1)

Entre as vantagens do método podemos citar a obtenção de dados sobre situações habituais em que os membros da organização são envolvidos, e o fato dos dados resultarem de situações reais e não de perguntas diretas sobre situações hipotéticas.

A pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa organizamos oficinas de trabalho que envolveram os servidores na discussão do tema e elaboração de sugestões. Estes servidores foram convidados a participar das oficinas através dos meios de comunicação da Instituição, como o correio eletrônico e o Jornal HC que circula mensalmente, bem como enviamos convites as chefias solicitando a divulgação nos seus respectivos setores.

Realizamos quatro oficinas, nos três períodos de trabalho, que contaram com a participação de 267 servidores, incluindo chefias, total este que representa 20% do universo de servidores lotados no HC. Para a formação dos grupos não houve distinção de cargo ou categoria.

Dividimos os participantes das oficinas em grupos que discutiram temas como: o sentido da avaliação de desempenho, o trabalho em equipe, o papel das chefias, ambiente de trabalho, etc. O resultado dos trabalhos realizados pelos grupos foram compilados pelo pesquisador da forma como foram apresentadas.

Na segunda etapa divulgamos a proposta elaborada pelo Grupo Gestor que baseou-se nas sugestões encaminhadas pelos diversos setores da UFPR, inclusive o Hospital de Clínicas, para sessenta chefias, solicitando às mesmas a opinião sobre o método proposto.

VII OPERACIONALIZAÇÃO

I PRIMEIRA ETAPA

I.1 Conteúdo das Oficinas Realizadas.

Neste documento são integrados os depoimentos dos participantes das oficinas, à respeito da prática da avaliação de desempenho na UFPR. O conteúdo foi obtido mediante trabalhos em grupo.

Conceito de Avaliação.

Avaliação é um processo conjunto de desenvolvimento do trabalho, envolvendo atuação conjunta, participação, criatividade e ação. O valor de cada pessoa se dá após análise do exercício de suas tarefas na equipe, ou seja, após haver transformação da sua prática, pelo seu conhecimento.

Avaliação Abrangente

Na avaliação, é muito importante avaliar o desempenho da pessoa sob vários aspectos e na função que a mesma desempenha, levando sempre em consideração as condições que a instituição lhe oferece para desempenhar tais funções. Nesta avaliação, o profissional deve ser visto como um todo e não em facetas; para tanto, deve ser avaliado por quem o conhece bem.

Avaliar a pessoa pelo que ela é, e não com que se parece. É importante avaliar o funcionário de forma que defina bem seu interesse pelo trabalho e pela instituição. A avaliação é importante, pois muitas vezes pode-se verificar que a pessoa não se encontra adaptada para a finalidade ao qual foi designado.

Condições de bom desempenho.

- * Comprometimento com a instituição.
- * Satisfação pelo que faz.
- * Integração da equipe de trabalho.
- * Responsabilidade em assumir o que faz.
- * Reconhecimento pela importância do trabalho.
- * Procurar saber qual o objetivo do meu trabalho, para que serve no que estou construindo.
- * Determinar o que de melhor posso fazer e no que posso melhorar.
- * Ter visão ampla do meu trabalho, da importância do que faço, e do que o meu colega faz.
- * Ouvir tudo e todos, e tirar uma lição disto, para aprender muito mais.
- * Separar a dificuldade que possuímos em nos auto-perceber (crítica-negativa)
- * Transparência no que fazemos, diz e como agir.
- * Maior comprometimento com o serviço público.
- * O trabalho em equipe é algo fundamental, desde que haja contribuição da equipe toda.

Mudar é possível

Temos que ter fé e acreditar. Não devemos ser igual a São Tomé, devemos acreditar sem ver. Não esperar para ver. Fazer e ver é o mais correto.

Melhorar a união e o respeito entre os próprios colegas de serviços é condição para mudarmos nossas condições de trabalho.

Princípios para nosso trabalho

- * Integração
- * Comprometimento com a Instituição
- * Responsabilidade
- * Reconhecimento
- * Gestão participativa
- * Colaboração no trabalho do colega
- * Melhoria contínua
- * Trabalho em conjunto:
 - “dar as mãos ”: a questão participativa
 - “abraçar o colega”, a não crítica, mas a valorização.
- * Profissionalismo, assumindo os próprios erros.

É importante aumentar a auto-estima em relação ao trabalho que a pessoa desenvolve, mostrar o valor de cada um.

Melhoria contínua.

“Melhorar cada dia seu trabalho, fazer bem sempre, sempre inovando”.

Kaizen.

Tentar sempre aperfeiçoar-se, buscando soluções em livros ou com outras pessoas que já tenham tido a mesma dificuldade.

Trabalho em equipe.

É interessante aplicar as idéias apresentadas em cada contexto, realizando junto com os colegas uma gestão participativa, apresentando idéias e recebendo sugestões; para isto é preciso trabalhar em equipe.

Sair do egoísmo e se interessar pelo outro como pessoa, não mascarando palavras, mas algo realmente verdadeiro. Interesse real em servir e contribuir.

Para melhorar o sistema de trabalho de um órgão em geral, o trabalho em equipe com participação integrada de todos, a tendência é realizar melhorias de âmbito geral com trabalhos mais ampliados e realização pessoal.

O trabalho em equipe deve merecer atenção especial e a idéia de melhoria contínua deve ser incentivada constantemente.

Tentar entender o próximo dentro da equipe de trabalho.

Quando o trabalho é desenvolvido em equipe não existe função mais ou menos importante e aí se descobre que todos podem ser capazes, dentro do seu espaço específico.

Importante o trabalho em equipe, como também fazer reuniões periódicas onde haja entrosamento e todos discutam sobre erros e acertos, para chegar a um acerto e eliminar os erros, sem julgar pelo erro cometido e sim, para ajudar o colega a não cometer mais erros.

Através da união e integração sem corporativismo, pode-se crescer como pessoa e grupo, melhorando o próprio trabalho e o trabalho dos outros.

Se o trabalho é em grupo, cada um deve fazer a sua parte e não sobrecarregar uma pessoa só.

Cooperação é a palavra chave do trabalho em equipe, onde o resultado final é o empenho de várias profissões.

A. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NO TRABALHO

A comunicação entre os colegas é sempre de grande valor. Por ocasião das avaliações de cada um, deve ser analisada em vários ângulos pois cada ser é diferenciado do outro, partindo por caminhos diversos com intenção de chegar a um só lugar, ou seja, de várias maneiras se faz um mesmo serviço: depende de cada um, da facilidade ou dificuldade das pessoas. O chefe direto tem que saber avaliar cada pessoa sob sua direção; nem todos são iguais.

Pré-condição à avaliação.

Ter materiais pelo menos suficientes para realizar o seu trabalho.

A instituição deve dar condições para o desenvolvimento do servidor, para depois avaliá-lo.

Deve haver melhor entrosamento e comunicação entre os subordinados e superiores, e também um verdadeiro intercâmbio entre seções.

Não deixar de resolver algum problema de imediato e que esteja ao seu alcance, por não ser sua função.

O talento e a inteligência como base do desenvolvimento.

O mais importante é as pessoas tomarem conhecimento do que são capazes de fazer e darem importância a algo que já têm, como a capacidade de analisar situações, pois somos todos inteligentes.

O fundamental será sempre contribuir e deixar que o outro também o faça para atingir os melhores resultados.

O fluxo de informações faz com que todos “saibam mais” e se evitarmos os detentores do saber, os resultados das ações serão melhores.

B NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL - MUDANÇAS DE PARADIGMA

Antes de haver esta mudança propriamente dita é necessário discutir, refletir, e envolver a todos no processo de mudança.

Descentralizar, sem esquecer o gerenciador, construindo uma gestão participativa.

Procurar métodos de engrenagem onde todos participem das funções em equipe.

Modernizar idéias, troca de experiências e conhecimento.

Avaliação de desempenho com toda a equipe que trabalha, para que haja críticas construtivas.

Levar para as unidades de trabalho a tentativa de aproximação das pessoas de modo que todos tenham oportunidade de participar. Fazendo esta aproximação, acredita-se que a tendência é de melhoria no serviço.

Desde que todos trabalhem com responsabilidade, o trabalho será melhor, terá melhor qualidade e produtividade.

Libertar-nos das amarras que nos prendem a nós mesmos, para crescermos.

Se todo este processo fosse aplicado por todos os chefes e funcionários, seria ótimo.

C. AVALIAÇÃO: UM TRABALHO DE EQUIPE

Para a avaliação necessita-se do grupo como um todo, pois é da integração que nasce a união.

Demonstrar bom senso, coleguismo e profissionalismo é um dos passos para o crescimento grupal.

Para a avaliação de desempenho é necessário a participação, juntamente com suas chefias imediatas, para que cada um possa expor suas idéias à respeito do colega.

Não devemos dar importância apenas às coisas que acreditamos estarem corretas, mas sim, aos resultados obtidos de decisões coletivas, com cada um contribuindo para que o outro também possa colaborar.

Proposta de trabalho em conjunto, trabalho participativo, unido, é uma proposta de reestruturação do “organograma” do sistema da avaliação de desempenho.

O que avaliar.

Para avaliar devemos levar em consideração a qualidade e quantidade de trabalho, não só a presença e a carga horária estabelecida.

Pontualidade, tomar iniciativas, não desistir no caminho, valorizar o seu colega de trabalho, respeito à chefia.

A avaliação de desempenho deve abranger todos os aspectos do funcionários, se estão adaptados ao local de trabalho, os problemas que enfrentam com a chefia e colegas, suas aptidões.

Instrumento e métodos de avaliação.

A avaliação de desempenho não pode ter um instrumento único para avaliar.

Reuniões de trabalhos constantes, para avaliar a produtividade individual e coletiva.

Idéias significativas.

- * Envolver-se na realidade com força de vontade, absorvendo o conhecimento e ajudando na sua formação.
- * Dar crédito às idéias das pessoas, mesmo aquelas que achamos absurdas, pois destas idéias poderemos achar algo que será muito interessante.
- * Não sofrer exigências absurdas para as quais não se está preparado.
- * Aos poucos conseguir mudar a situação para melhorar profissionalmente.
- * Humanização em equipe é primordial, porque só assim haverá respeito.

Atuação competente.

Usar o tempo da melhor forma, com criatividade, e para isso é necessário organização.

Respeitar os colegas e exigir respeito da chefia.

Definir e solicitar o apoio dos colegas, em caso de dúvidas.

Transparência nos atos e intenções.

Fazer o seu trabalho e fazer da melhor maneira possível, é o primeiro passo para tudo funcionar bem.

Para desenvolvermos bem uma atividade profissional, necessitamos trabalhar com idéias afins e em harmonia, despidos de armas e hierarquias externas.

Ambiente de trabalho. Devemos trabalhar num ambiente bom, lembrando que desenvolve nossa imagem, de forma positiva e clara, sempre que nos dedicamos e conhecemos todo o processo.

Qualidade do trabalho

A consciência de fazer bem feito, da melhor maneira para nós e para os outros, que seria a comunidade, é a melhoria que se busca.

Com dedicação ao próximo, solidariedade e companherismo, todos chegam à qualidade de seus setores.

Com qualidade poderemos demonstrar nosso desempenho e nosso talento.
Promover sempre a qualidade do seu serviço.

Conhecimento da organização.

- * Que cada servidor seja informado sobre os objetivos do Hospital.
- * Cada servidor deve saber o papel que desempenha.

Papel das chefias.

A importância de cada um enquanto profissional.

Que as chefias não fiquem apenas ditando ordens, mas participem, não ignorando o conhecimento dos seus subordinados.

Não rotular as pessoas; ver o que há de bom, ajudar no que puder para ambos crescerem.

É preciso dar oportunidade aos funcionários e não apenas rotulá-los como acomodados.

Condições de trabalho. Ter condições de se concretizar as idéias obtidas.

Condições de Melhoria

- * Saber tomar as decisões no momento apropriado.
- * Saber ensinar e ser humilde para aprender.
- * Procurar melhorar o que está errado em você.

Comunicação e Sinergia

Que a palavra sinergia não seja usada somente no papel, mas que seja posta em prática no dia-a-dia do nosso trabalho.

É preciso aprender a se comunicar, expressar idéias; muitas vezes a comunicação vira ordem dada a ser executada.

A comunicação é o fator principal para o desenvolvimento de todas as tarefas a serem executadas, sendo que o companheirismo também é essencial.

E. O SENTIDO DA AVALIAÇÃO

A avaliação é um instrumento de auto melhoramento e aprimoramento das tarefas realizadas.

É preciso aprender a se comunicar, expressar idéias, muitas vezes a comunicação vira ordem dada a ser executada.

Avaliação é chegar a um diagnóstico da realidade da Instituição e como a mesma está desenvolvendo o seu papel dentro do contexto geral.

Valorização da Pessoa

A Valorização da pessoa é fundamental para que ela própria se sinta motivada a descobrir e desenvolver novas habilidades.

A relação Avaliado-Avaliador

A Avaliação individual deve ser feita juntamente com o avaliado, e o avaliador deve conhecer a pessoa para os trabalhos terem validade.

F. COMO É A AVALIAÇÃO ATUAL

A Avaliação atual é feita pela chefia e por dois dos mais antigos funcionários da Reitoria, não importando se eles convivem com a pessoa a ser avaliada e se eles já observaram a pessoa em que estão trabalhando. As questões das avaliações são muito superficiais e tendenciosas e possibilitam a influência emocional na hora da avaliação.

Não é avaliação propriamente dita; é o preenchimento de um papel e depende do conceito (e amizade) da chefia.

A Avaliação atual na nossa concepção, não avalia de forma imparcial, porque depende da visão de cada avaliador, a partir de itens pré-estabelecidos, solicitando ao avaliado a sua concordância ou não com os critérios usados, não abrindo para discussão, não dando tempo ou alertando para a melhoria.

O modelo atual não em flexibilidade, fica muito centrado na cabeça do chefe.

A avaliação de desempenho sempre objetivou a progressão de nível na carreira funcional, não dando retorno ao avaliado, visando a correção de seu desempenho ou orientação na sua forma de atuar.

Hoje as chefias fazem da avaliação de desempenho um maneira de agradar o servidor, dando nota máxima; não dão chances para o servidor, de aperfeiçoamento dentro de sua área; o servidor não é reconhecido dentro de suas atividades.

A Chefia, geralmente, não quer perder a vaga que está ocupando o servidor; e é muito importante no momento da avaliação, vendo a necessidade do serviço e do servidor.

Avaliação sem critérios, superficial, o funcionário sendo avaliado por uma pessoa que não mantém contato diário, não possuindo condições de avaliar a qualidade profissional, o relacional com os colegas e a chefia, bem como a progressão da instituição.

Muitos funcionários novos já vêm “rotuladas”.

Instrumento não adequado à realidade do Hospital.

Avaliação do plano de carreiras a cada dois anos, um período muito longo.

O critério de notas é muito constrangedor, tanto para quem avalia como de quem é avaliado.

Esta Avaliação que está sendo utilizada, faz com que o funcionário sempre tenha uma boa colocação, independente da qualidade do seu trabalho.

G. COMO DEVERIA SER A AVALIAÇÃO

Ter a oportunidade de aprender a aprender, antes de ser avaliado.

Ter uma chefia presente, que nos ajude a aprender sem retaliar e ensinar o que for preciso para se ter confiança ao executar o trabalho.

Que tenha objetivos bem claros e com entendimento de todos avaliados, sendo que, talvez, o objetivo principal seja a avaliação de desempenho, visando descobrir o potencial do indivíduo para então fazer o desenvolvimento deste.

Na avaliação de desempenho deve ser levada em consideração as características individuais das pessoas e também as características físicas do ambiente. A Avaliação não deve ser feita só com as respostas “sim” ou “não”, mas também um “talvez” e o “porquê” da resposta, tendo perguntas bem elaboradas para as respostas serem bem objetivas.

Não deveria ser com o objetivo de passar no estágio probatório ou para subir de nível, isto é, desvincular uma coisa da outra.

Deveria haver, no mínimo, uma vez por mês uma reunião para discutir o desempenho da equipe, como a produtividade, o andamento dos serviços por ela executados, os problemas que surgiram, o que vai refletir numa avaliação individual, e não com retaliação, com o objetivo de melhoria individual.

Periodicamente, deveria existir uma avaliação mais objetiva, como por exemplo, um questionário bem dirigido a ser respondido com itens para o servidor, os colegas e a chefia responderem.

É muito interessante a idéia da avaliação automática, pois a mesma incentiva o bom desempenho, independentemente de julgamentos que possam ser prejudiciais.

Dar condições de desenvolvimento (cultural/técnico) hegemônico para depois avaliar o indivíduo.

Através de cada item da avaliação, analisar e ver a necessidade do servidor em conjunto.

Avaliação da competência e a potencialidade de crescimento; disponibilidade e disposição de aprender.

Na avaliação deve ser visto o “todo” do funcionário, isto é, o seu desenvolvimento profissional, seu potencial.

A Avaliação deve ser feita pela equipe de trabalho, em pequenos intervalos de tempo. Não deve ter caráter punitivo, e sim construtivo.

Toda Avaliação deve passar por um treinamento gerencial.

A Avaliação deve ser diferente para cada área, avaliando principalmente o aspecto técnico, visando assim a qualidade.

Se houver necessidade de um instrumento, que este seja adaptado ou específico aos locais ou setores de trabalho.

Durante a avaliação deve contar também, o tempo de serviço anterior na mesma instituição.

Que os avaliadores estejam mais a par do trabalho do avaliado.

A Avaliação seja mais de acordo com a realidade do Hospital.

Devem haver um diálogo entre o avaliado e o avaliador para se justificarem, visando tanto a melhoria do desempenho e do relacionamento.

Os critérios de avaliação devem ser mudados, atentando para a qualidade do serviço e contextualizando as questões que devem ser mais valorizadas.

Por ser uma avaliação objetiva, dar mais ênfase aos itens que refletem mais a qualidade, quantidade e participação do funcionário no serviço.

1.2 CONSIDERAÇÕES

A. Como é vista hoje a Avaliação pelos participantes da oficinas

As oficinas de trabalho possibilitam o envolvimento da coletividade de servidores no processo de mudança do Sistema de Avaliação.

A contribuição dos participantes nos levou a concluir que a Avaliação é vista hoje como não participativa, portanto descomprometida com os objetivos institucionais.

É vista como um momento de punição e/ou um mero preenchimento de papéis (não distanciando do que Maria Diva relata em seu livro), e não é um processo contínuo. Da forma como é conduzida não possibilita o crescimento do

servidor porque não aponta as dificuldades, talvez porque não haja um acompanhamento sistemático por parte das chefias.

Segundo o depoimento dos Servidores, a Avaliação gera hoje um protecionismo e revanchismo por parte das chefias, visto que, por não haver um acompanhamento diário, no momento da avaliação só virá a lembrança informações isoladas.

Outra crítica, diz respeito ao fato da Avaliação visar apenas a progressão sistemática ou a punição financeira, sendo descomprometida com qualquer melhoria de desempenho, por isso se propõe desvincular a Avaliação da Progressão; esta será automática, de acordo com o tempo na Instituição.

Apontam ainda que se avalia apenas tendo por base o que se faz e não o que se planeja fazer.

Na prática atual, a Avaliação é: amarrada, limitada, ultrapassada, desestimulante, paternalista, alienante, individualizada, fragmentada, imobilista, autoritária, descomprometida, desmotivadora, burocrática, rotuladora, centralizadora de poder, hetero-determinada, superficial, parcial, estática, etc.

B. Como deveria ser a Avaliação, na opinião dos servidores participantes das Oficinas

Os servidores desejam que a Chefia esteja presente no dia-a-dia, para ensinar o que for preciso, possibilitando-lhes desenvolver o trabalho com segurança.

Compreendem que a Avaliação deve ter objetivos claros e que o principal venha ser descobrir o potencial do indivíduo e possibilitar o seu crescimento.

Chamam a atenção para os critérios de avaliação que devem considerar, não só as características individuais, mas também a estrutura do local onde são desempenhadas as funções.

Sugerem que deveriam haver reuniões no mínimo uma vez por mês, para discutir o desempenho da equipe, pontuando itens como a produtividade.

2 SEGUNDA ETAPA

2.1 PROPOSTA DE NOVA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ELABORADA PELO GRUPO GESTOR

Avaliação enquanto Processo: As atividades dos servidores técnicos-administrativos e dos gerentes, serão acompanhados continuamente, sendo verificadas as condições ambientais de trabalho tais como: os instrumentos e os ambientes físicos e relacional em que o servidor está inserido.

Prioridade: Qualidade do trabalho e o desenvolvimento daquele que o executa. Tem caráter pedagógico, porque está diretamente ligado a aprendizagem do processo, que irá se aperfeiçoando e fornecendo subsídios para a Avaliação Institucional.

Fator Preponderante: Aspecto participativo de avaliação - não se perde de vista a análise individual, mas se prioriza o coletivo, através de discussões em grupo. Todos os componentes do grupo de trabalho se auto avaliam e, posteriormente, discutem nos grupos as suas participações, que poderão sofrer alterações.

Fundamental Importância: É a integração da Avaliação de Desempenho ao plano de capacitação. O servidor e o gerente serão avaliados, não com o objetivo único de progressão na carreira (Progressão por Mérito???) mas para que, quando diagnosticadas as deficiências, sejam organizadas ações para saná-las, capacitando-os para suas funções e/ou melhorando as condições ambientais e instrumentais que se trabalha.

Objetivos Gerais:

- * Possibilitar ao servidor, a reformulação da sua prática, visando o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;
- * Propiciar a melhoria dos Recursos Humanos e dos serviços que a UFPR presta à comunidade e, como consequência, o desenvolvimento da própria Instituição.

Objetivos Específicos:

- * Favorecer o trabalho em equipe e a interação de seus componentes;
- * Fornecer as informações necessárias que permitam o planejamento integrado, visando o desenvolvimento pessoal e institucional;
- * Melhorar a qualidade do trabalho através da criação de condições mínimas necessárias a isso;
- * Identificar situações-problema às condições de trabalho e propor de imediato a correção;
- * Subsidiar o plano de capacitação e saúde operacional.

Características da Nova Avaliação de Desempenho

- * Avaliação para objetivos e metas;
- * Processo contínuo, sistemático;
- * Processo contínuo de aperfeiçoamento;
- * Acompanhamento;
- * Participativos e Descentralizados.

Como será processada a Nova Avaliação de Desempenho

Através de:

- * Auto Avaliação;
- * Avaliação Individual;
- * Avaliação Grupal.

2.2 RESULTADO DO LEVANTAMENTO DE OPINIÃO DAS CHEFIAS À RESPEITO DO MÉTODO PROPOSTO.

QUADRO DEMONSTRATIVO DOS SERVIÇOS QUE ENVIARAM OPINIÕES

Serviços	Encaminharam	%
Assessorias	1	1,5%
Direção de Enfermagem	4	7,0%
Direção Administrativa	2	3,3%
Direção de Apoio Técnico	2	3,3%
Direção Financeira	1	1,5%
Direção Serviços Médicos	1	1,5%
Serviço de Controle de Infecção Hospitalar	1	1,5%
Total	12	20%

Nota-se que 20% do universo de chefias pesquisadas enviaram sua opinião à respeito da proposta; destas, 7% são responsáveis pelas equipes de Enfermagem das diversas clínicas, e podemos acrescentar que, a área de Enfermagem é a que mais tem participado das discussões organizadas pela área de Recursos Humanos, acreditamos que isto se deva ao fato de suas equipes apresentarem maior índice de "stress" e dificuldades pela falta de pessoal, materiais e equipamentos.

**QUADRO DEMONSTRATIVO DAS CHEFIAS
COM RELAÇÃO A OPINIÃO A RESPEITO DA PROPOSTA**

Serviços	nº chefias com opinião favorável %		nº chefias com opinião não favorável %	
Assessorias	1	1,5%	-	-
Direção Enfermagem	4	7,0%	-	-
Direção Administrat.	1	1,5%	1	1,5%
Direção Ap.Técnico	2	3,3%	-	-
Direção Financeira	1	1,5%	-	-
Direção Serv.Médicos	1	1,5%	-	-
Serv.Contr.Infec.Hosp.	1	1,5%	-	-
Total	11	18%	1	1,5%

Pode-se dizer que as chefias consultadas, em sua grande maioria, consideram a proposta viável para ser implantada, muito embora apontem alguns obstáculos a serem transpostos. O fato de ter havido boa aceitação facilitará a implantação, visto que as gerências estarão presentes apontando as correções que se fizerem necessárias.

**QUADRO DEMONSTRATIVO DAS QUESTÕES APONTADAS
QUE, SEGUNDO AS CHEFIAS, PODEM DIFICULTAR
A IMPLANTAÇÃO DA NOVA PROPOSTA**

Questões	nº chefias	%
Consideram que a discussão sobre planejamento deve ocorrer previamente	05	42
Referem que a estrutura organizacional do H.C. dificultará a implantação (hospital público)	06	50
Consideram que a crise: falta de pessoal, material e equipamento, são obstáculos ao novo sistema	06	50
Consideram essencial, em primeiro lugar, o treinamento gerencial	05	42

As questões apontadas refletem a realidade do ambiente organizacional a medida em que 50% das chefias referem-se a crise financeira como um dos impecilhos para implantação de novo método.

Outra questão, com um percentual significativo de referências: 50% diz respeito à proposta estar voltada para uma Instituição Pública, visto que, comumente, nestas organizações não se trabalha com metas claramente definidas. A inexistência de métodos e de padrões torna subjetivo e arbitrário o processo de avaliação.

IX CONCLUSÃO

Não há dúvida que, qualquer técnica ou programa de administração que não seja aceito por todos será ineficiente. Se for imposto à força, a aprovação será apenas aparente, os questionários serão certamente preenchidos, mas sem resultado.

Mas se todos compreenderem o programa e acreditarem nele, sabendo que ajudará, não somente às metas do grupo mas também às aspirações pessoais de cada um, se o aceitarem plenamente, todos o cumprirão e se sentirão responsáveis por ele.

O objetivo deste trabalho era possibilitar que houvesse o envolvimento das pessoas e, principalmente, o entendimento destas à respeito da importância e finalidade da avaliação de desempenho, visto que no passado não muito distante, era considerada apenas como um mero preenchimento de formulários.

Podemos dizer que alcançamos o proposto na medida em que foi possível iniciar as discussões em torno da questão e colher subsídios para elaboração de uma nova proposta.

Pelo que constatamos, o método de avaliação por objetivos é o que mais se aproxima da aspiração dos funcionários que participaram das oficinas e também é um método que vem de encontro à proposta elaborada pelo grupo gestor e que após a aprovação pelo Conselho Universitário, poderá ser implantado.

Todavia, se o sistema proposto não for adequadamente implantado, obedecendo-se a passos como os citados no referencial teórico, deixando de lado o imediatismo, poderá tornar-se um mecanismo meramente burocrático, que ao contrário de proporcionar inovação e crescimento da organização, servirá simplesmente para assegurar a preservação e consolidação do passado; em vez de incentivar a expressão pessoal, desenvolver o potencial e crescimento sustentado de cada pessoa e a formação de equipes coesas e integradas, pode-se correr o risco de voltar à antiga cultura e à tradicional maneira de se lidar com pessoas, considerando-as apenas como objetos à serviço da organização.

ANEXO

Da: Seção de Avaliação e Acompanhamento de R.H.

À: _____

Durante o presente ano a Unidade de Avaliação (PRHAE) estará implantando um novo Sistema de Avaliação de Desempenho em toda a Universidade Federal, inclusive no Hospital de Clínicas.

O novo método, que se encontra em fase de estudo, propõe a Avaliação da Equipe de Trabalho, incluindo os funcionários da FUNPAR, e será dividido nas seguintes etapas, que ocorrerão em um mesmo momento:

- Auto-avaliação;
- Avaliação do funcionário pela Equipe;
- Avaliação da Equipe pela própria Equipe.

Esta proposta deixa de analisar o funcionário individualmente, desvinculado da Equipe na qual está inserido, e passa a analisar os resultados obtidos pela equipe em um determinado período de tempo.

Para que obtenha os resultados esperados, o novo método exige por parte das chefias, planejamento prévio das atividades a serem realizadas pela equipe.

Gostaríamos da sua opinião a respeito da viabilidade deste método para o Hospital de Clínicas / UFPR.

() Opinião favorável () Opinião não favorável

Aponte situações que podem dificultar a implantação da proposta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BERGAMINI, Cecília Whitake. Novo exame despreocupado de avaliação de desempenho. *Rev. Adm.* 18(2):5-11. São Paulo, abr/jun. 1983.
- 2 _____. *Avaliação de desempenho humano*. São Paulo: Atlas.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. *Administração de recursos humanos*. 2 v. São Paulo: McGraw Hill, 1992.
- 4 GOOD, W. J. & HATT, P. K. *Métodos de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975.
- 5 LUCENA, Maria Diva da S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- 6 MAIA, F. & BUSSONS, J. *Avaliação de cargos e desempenho*. 2. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1978.
- 7 MILANI, Ione. Sistema de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura. *Rev. Adm.* 23(3):45-57. São Paulo, jul/set. 1988.
- 8 NOGUEIRA, Oracy. *Pesquisa social*. São Paulo: U.S.P., 1968.