

Contribuições para o Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP da Universidade Estadual Paulista - Unesp

Mauri Claudenei Rico (UNESP) mauricr@feb.unesp.br

Prof. Dr. Jair Wagner de Souza Manfrinato (UNESP) jwsouza@feb.unesp.br

Maria de Betânia Segatto Battaiola (UNESP) betania@feb.unesp.br

Resumo

As organizações da atualidade têm buscado novas formas de avaliar o desempenho de seus funcionários tendo em vista o papel fundamental do Capital Humano em suas estratégias, sendo importante, primeiramente, a definição de metas claras pela administração superior. Na Universidade Estadual Paulista utiliza-se, como sistema de avaliação, desde 1999, o Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP, que embora seja uma boa proposta, necessita de revisões para melhor funcionamento. Objetivou-se a realização de reflexões sobre o sistema, com a apresentação de sugestões de melhoria. Realizou-se pesquisa bibliográfica e coleta de opiniões da comunidade da UNESP, Campus de Bauru (Diretores, Supervisores de RH's e Servidores Técnico-Administrativo, das Faculdades de Engenharia, Ciências e Arquitetura, Artes e Comunicação), através de entrevistas e da comunidade geral da UNESP, colhidas via e-mail pelo “Grupo de Trabalho para elaboração de estudos visando adequação do ADP”. Concluiu-se ser necessária a definição de metas claras pela Reitoria da UNESP, sendo desenvolvido pelas Unidades, estratégias a partir das mesmas, considerando-se o capital humano, da informação e organizacional e também, a necessidade de se objetivar os indicadores qualitativos, com ênfase em atividades que agreguem valor.

Palavras-Chave: Avaliação do desempenho; Metodologias para análise do desempenho; Planejamento estratégico.

1. Introdução

Realizar a avaliação de desempenho de seus servidores é um dilema que vem sendo enfrentado há muito tempo pelas empresas e instituições nos dias atuais. Novos métodos de avaliação têm surgido, como, por exemplo, a “Avaliação 360^o” onde o próprio profissional se avalia, sendo avaliado também por seus superiores, subordinados e clientes internos e o Balanced Scorecard que identifica os objetivos mais importantes para os quais a atenção e os recursos devam ser voltados, criando bases para um sistema de gestão estratégica que integre temas organizacionais, informações e processos críticos. Além do desempenho individual esses novos métodos levam em consideração o desempenho institucional e coletivo com apresentação de relatórios de cumprimentos de metas e a emissão constante de feedback aos avaliados.

Segundo Orsi (2005), a avaliação do desempenho deve ser uma atividade contínua para avaliar, projetar e analisar resultados de um processo de trabalho em um certo período, que normalmente é de um ano, havendo a necessidade da definição de responsabilidades entre as partes envolvidas, sendo necessário o estabelecimento de objetivos claros, como: planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento, melhora no relacionamento entre colaborador e supervisor e melhora na produtividade.

Conforme Chiavenato (2000) a avaliação do desempenho exige a definição exata do que se pretende *medir* ou *mensurar* para não haver a geração de erros e confusões durante o processo, sendo necessário o estabelecimento de padrões de desempenho, os quais podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre vinculado ao resultado almejado.

Moschetti (2005), enfatiza que os programas de avaliação devem ser agregados a um plano de carreira, sendo que a análise do desempenho, bem desenhada e gerenciada, torna-se meio fundamental para a efetivação de um plano de carreira, o qual deve prever movimentações verticais e horizontais, como passos de desenvolvimento profissional do avaliado.

Na Universidade Estadual Paulista – UNESP, vem sendo utilizado como forma de avaliação do desempenho dos servidores técnico-administrativos o “**Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP**”, implantado em 1999, que engloba 3 etapas: **1) Planejamento do desempenho, 2) Acompanhamento do desempenho e 3) Análise do desempenho**. Muitas reflexões têm sido realizadas sobre o sistema que carece ser revisto para funcionar de forma mais adequada passando a fazer parte de um sistema integrado de desenvolvimento profissional que proporcione o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal do servidor. Prova disto foi a recente nomeação pela Pró-Reitoria de Administração da UNESP, através de Portaria de 19/05/05, de um Grupo de Trabalho para elaboração de estudos visando adequação do ADP.

Independentemente do método utilizado, acredita-se que o ponto de partida de qualquer um deles seja a definição de diretrizes claras pela alta administração da empresa ou instituição, pois assim todos os esforços serão direcionados para elas, aumentando-se a possibilidade de se alcançar melhores resultados.

Objetivou-se com a realização deste artigo a realização de reflexões sobre o Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP que vem sendo utilizado na Universidade Estadual Paulista – UNESP, procurando-se oferecer algumas propostas para a melhoria do mesmo.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 A avaliação do desempenho

Segundo Rezende (2003), a necessidade de “homens eficientes” nas organizações já existia desde a época da Administração Científica de Taylor, nos primórdios do século XX, tendo surgindo já aí as primeiras escalas de avaliação de mérito que possibilitavam a intervenção para realização mais eficiente do trabalho.

A globalização nos dias atuais tem levado a necessidade de mudanças organizacionais no ambiente de trabalho com a recriação de atividades e práticas e a necessidade cada vez mais crescente de trabalhadores com novas habilidades e com maior capacidade de adaptação. Organizações de destaque têm sido aquelas que conseguem manter seus níveis de competitividade oferecendo um ambiente que integre tecnologia, processos e práticas de recursos humanos, sendo que os empregados apresentam melhores desempenhos quando compreendem e atuam sobre as diversas situações enfrentadas no ambiente de trabalho com base na estratégia estabelecida pela organização.

Desta maneira, conforme Mattos Jr (2005), atualmente é muito importante a forma com que cada profissional investe em suas atividades em contrapartida do retorno obtido deste investimento, resultando assim o seu desempenho, que seria sua capacidade de fazer, bem como sua atitude em querer fazer.

O desafio das organizações atuais, esta em conhecer e entender os aspectos imprescindíveis para que o profissional possa dar o seu melhor, uma vez a necessidade do planejamento e

direcionamento do desempenho humano para objetivos comuns. Torna-se necessário, então, o desenvolvimento de um bom sistema de avaliação do desempenho que possa contribuir para a observação de várias diretrizes e a obtenção de diferentes focos para um mesmo problema.

Várias metodologias para análise do desempenho têm surgido na atualidade. A “Avaliação 360°” e o “Balanced Scorecard”, vem sendo utilizadas com sucesso por muitas organizações e são temas abordados nesse artigo.

2.1.1 Avaliação 360 graus

Segundo Felipe (2005) a avaliação 360 graus consiste na avaliação do desempenho do avaliado por parte do avaliador levando-se em consideração tanto comportamentos expressos em nível técnico quanto em nível comportamental, sendo possível com isso, a identificação da performance do avaliado dentro de padrões e critérios de desempenho pré-estabelecidos, considerando-se os valores culturais predominantes na empresa ou instituição, tendo como objetivos principais:

- Estabelecer, de maneira clara, o que se espera do avaliado, considerando-se a descrição e análise do cargo ocupado;
- Possibilitar ao avaliado o acompanhamento do processo através do conhecimento de seus pontos fortes e fracos, com reforço do bom desempenho e correção das deficiências;
- Elaborar planos de ação para os avaliados que apresentem desempenho insatisfatório;
- Estabelecer novas metas com base nos objetivos da empresa/instituição;
- Detectar os avaliados que possam estar desenquadrados em suas funções, necessitando de readaptação e/ou transferência para outra função;
- Indicar a necessidade de treinamento e/ou aperfeiçoamento;
- Proporcionar remuneração compatível com o desempenho alcançado.

Conforme Almeida (2005), na avaliação 360 graus o indivíduo é avaliado por seu superior, por seus pares, por si próprio (auto-avaliação) e algumas vezes, até por clientes, sendo reconhecido como um processo que extrapola o antigo modelo de avaliação um a um, sendo um modelo multi-fontes, proporcionando um processo de feedback que pode, se aplicado responsabilmente motivar um ambiente que promova a troca de experiências, ao alcance de resultados comuns e principalmente o desenvolvimento da empresa/instituição.

2.1.2 Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton, apud Rezende (2003), o Scorecard permite a focalização da atenção da empresa/organização em estratégias que garantam o sucesso a longo prazo, através da identificação dos objetivos mais importantes para os quais a atenção e os recursos devam ser voltados, criando assim bases para um sistema de gestão estratégica integrando temas organizacionais, informações e processos críticos.

O Scorecard se fundamenta nas perspectivas: financeira, consumidor, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Perspectiva financeira: enfatiza a criação de valores levando a organização à escolha de indicadores que possam gerar expectativas de retorno em relação ao patrimônio, ativos etc...

Perspectiva consumidor: proporciona orientação para os mercados e produtos em que se deseja estabelecer, focalizando o que a organização pretende oferecer aos consumidores para diferenciar-se das demais, referindo-se assim, a liderança em produtos, excelência operacional e identidade/intimidade com os consumidores.

Perspectiva processos internos: o valor para os clientes internos e externos é conseguido através de várias atividades internas, acessíveis por meio de produtos, serviços e

conhecimento, sendo a cadeia de valor representada por 4 elementos: inovação, atendimento ao cliente, operações e logística e regulação e ambientalismo.

Perspectiva aprendizagem e crescimento: identifica os ativos intangíveis necessários para o desenvolvimento das atividades organizacionais, bem como da relação com os clientes internos e externos. Possibilita registro da performance em relação à gestão do conhecimento por área e por nível organizacional, com destaque as iniciativas dos trabalhadores do conhecimento que promovem valor, independente do estilo de administração adotado (NONAKA e TAKEUCHI, Apud Rezende (2003)).

Esta perspectiva enfatiza os pilares da estratégia organizacional, que se fundamentam na sociedade do conhecimento: competências essenciais – *Know how*; Capacidades – *how to* e Comportamento Organizacional – *care why*.

O Balanced Scorecard pode ser aplicado de modo corporativo ou divisional e também para áreas funcionais, equipes, mercados, parcerias estratégicas, processos, projetos e também de modo individual. O Balanced Scorecard Individual, que está diretamente relacionado aos propósitos desse artigo é um sistema integrado de gestão do desempenho e competitividade, sendo aplicado no início da cadeia de valor, ou seja, no desenvolvimento de toda atividade profissional em cada posto de trabalho da empresa/organização.

Há a possibilidade do estabelecimento de acordos de trabalho em toda organização, com a identificação de indicadores sobre controle direto do empregado, bem como daqueles influenciados por padrões de desempenho predefinidos.

O Balanced Scorecard Individual precisa ser claro e conciso com respeito a metas e indicadores, apoiando o Scorecard do avaliador imediato. Deve incluir indicadores de tendência e de ocorrência, estabelecendo protocolo entre avaliador e avaliado no tocante à orientação, aconselhamento e aprimoramento, o que leva a um processo contínuo de aprendizagem com a possibilidade da discussão dos reflexos do desempenho individual em função da e na estratégia.

Torna-se claro então, que antes da definição da metodologia de desempenho a ser utilizada, é de fundamental importância a definição, pela administração superior da empresa/instituição, de um **plano estratégico** que leve em consideração não somente o capital humano (competências estratégicas), mas também o capital da informação (informações estratégicas) e o capital organizacional (cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe), estabelecendo-se assim, um rumo a ser seguido por todos.

2.2 Planejamento Estratégico

Conforme Oliveira (2001) o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita o estabelecimento do **rumo a ser seguido** por uma empresa ou instituição visando a otimização das ações e em relação com o meio ambiente, sendo, portanto, de responsabilidade dos níveis mais altos. Refere-se tanto à formulação de objetivos quanto à definição dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, considerando-se tanto as condições internas quanto externas e sua evolução esperada.

Normalmente espera-se com o planejamento estratégico:

- a) Conhecer e utilizar adequadamente seus **pontos fortes**, ou seja, aqueles que permitem a diferenciação da empresa/instituição (variável controlável) proporcionando-lhe vantagem operacional em seu ambiente de atuação.
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus **pontos fracos**, ou seja, situações inadequadas (variável controlável) que proporcionam desvantagem em seu ambiente de atuação.

- c) Conhecer e desfrutar as **oportunidades externas** que são as forças ambientais que são incontornáveis e pode favorecer a ação estratégica uma vez conhecidas e aproveitadas adequadamente enquanto perduram.
- d) Conhecer e evitar **ameaças externas**, que são as forças ambientais incontornáveis que criam obstáculos à ação estratégica podendo ser evitadas se conhecidas em tempo hábil.
- e) Ter-se um efetivo plano de trabalho.

Espera-se conseguir com o planejamento estratégico:

- a) Direcionar-se esforços para pontos comuns.
- b) Conscientizar a todos dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, indicando-se a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional e,
- c) Estabelecer agenda de trabalho por um prazo que possibilite a realização do trabalho levando-se em conta as prioridades estabelecidas.

Há a necessidade do desenvolvimento por parte da empresa/instituição, de mecanismos que possibilitem a implantação eficaz do plano estratégico desenvolvido. Na Universidade Estadual Paulista – UNESP foi implantado em 1999, o Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP com o objetivo de proporcionar um **instrumento de avaliação qualitativa** visando à valorização da atuação do servidor dentro da sua Unidade Administrativa e também servir de auxílio a administração dos recursos humanos da universidade.

3. O Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP da Universidade Estadual Paulista – UNESP.

O Manual de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP, da Universidade Estadual Paulista (2004) define 3 etapas para aplicação da avaliação do desempenho: *1) Planejamento do desempenho, 2) Acompanhamento do desempenho e 3) Análise do desempenho.*

3.1 Planejamento do desempenho

Nesta etapa o superior imediato e o servidor, conjuntamente, estabelecem as metas que o servidor deverá alcançar na Unidade, levando-se em conta os fatores de desempenho definidos anteriormente com o Dirigente da Unidade, sendo as metas classificadas em três tipos:

Metas de continuidade: visam à manutenção dos resultados positivos obtidos.

Metas de melhoria: visam o aperfeiçoamento dos resultados positivos obtidos.

Metas de inovação: visam a geração de novos resultados positivos.

Os fatores de desempenho no ADP são definidos para funções de comando e não comando, sendo organizados em três fatores: *psicológicos, sociais e organizacionais*, assim distribuídos: **funções de comando** – a) *Psicológicos* (comunicação, criatividade, decisão, imparcialidade, iniciativa e responsabilidade), b) *Sociais* (delegação, flexibilidade, liderança, negociação e relacionamento interpessoal), c) *Organizacionais* (acompanhamento de desenvolvimento, comprometimento com a instituição, organização e planejamento e controle); **funções de não comando** – *Psicológicos* (autodesenvolvimento, autonomia, colaboração, compreensão, comunicação, criatividade e iniciativa), *Sociais* (flexibilidade, relacionamento interpessoal e responsabilidade no trabalho) *Organizacionais* (assimilação de um novo trabalho,

conhecimento do trabalho, organização, prazos, qualidade do trabalho e quantidade de trabalho). Destes fatores são escolhidos 5 pela Unidade, como por exemplo: Responsabilidade no Trabalho, Qualidade do Trabalho, Organização, Colaboração e Iniciativa.

3.2 Acompanhamento do desempenho

Nesta etapa deve haver, por parte do superior imediato, o acompanhamento contínuo do desempenho do servidor, com revisão do andamento do que foi inicialmente planejado. Isto deve ocorrer através de reuniões, sempre que se julgar necessário, verificando-se: resultados parciais alcançados, prazos estabelecidos, correção das falhas e pontos fracos e destaque dos pontos fortes. Deve haver, também, o registro dos acontecimentos ligados às metas propostas e aos resultados parciais alcançados, com identificação de possíveis facilitadores ou dificultadores mantendo-se o servidor informado do seu desempenho.

3.3 Análise do desempenho

Nesta etapa, com o fechamento do ciclo, é realizada a análise dos resultados alcançados objetivando atingir as metas em cada um dos fatores de desempenho previamente selecionados. Os 5 fatores de desempenho definidos inicialmente na etapa do planejamento são pontuados de acordo com instrução pré-estabelecida no Manual do ADP, podendo ser atribuídas as seguintes notas 2, 4, 6, 8 e 10, tendo 2 fatores peso 2 e os demais peso 1. Suponhamos que o servidor tenha obtido a seguinte pontuação nos fatores de desempenho dados como exemplo no sub-item 3.1: Responsabilidade no Trabalho – 8, Qualidade do Trabalho – 6, Organização – 4, Colaboração – 10 e Iniciativa – 8, e que tenha sido definido peso 2 para os fatores Responsabilidade no Trabalho e Qualidade do Trabalho e peso 1 para os demais fatores. O resultado final obtido seria $16 + 12 + 4 + 10 + 8$, totalizando 50 pontos. Desta forma o servidor receberia o Conceito final AE – Atingiu o Esperado, conforme observado na Tabela 1.

Conceitos	Intervalo
Superou o esperado (SE)	67 - 70
Atingiu mais que o esperado (AM)	54 - 66
Atingiu o esperado (AE)	31 - 53
Atingiu parcialmente o esperado (PE)	18 - 30
Não atingiu o esperado (NA)	14 - 17

Fonte: Manual de Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP (2004)

Tabela 1 – Conceitos do Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional - ADP

3.4 O plano de carreira

O ADP está contido no Plano de Carreira dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Estadual Paulista – Unesp, que foi instituído pela Resolução Unesp N^o. 37, de 18/06/98, contemplando basicamente “acesso”, “promoção” e “progressão”, sendo o acesso a passagem do servidor de uma função autárquica para outra imediatamente superior, a promoção a passagem da função autárquica de provimento efetivo, ocupada pelo servidor, de um grau para o imediatamente superior, dentro do mesmo nível e da mesma classe e a progressão a passagem da função autárquica de provimento efetivo do servidor do 1^o. para o 3^o. nível e do 3^o. para o 5^o. nível, respeitada a amplitude de vencimento fixada para a classe a que pertença

Desta forma, a Promoção e a Progressão ocorrem levando-se em conta a avaliação do desempenho realizada através do ADP, sendo a Promoção horizontal e a Progressão vertical. A Promoção equivale ao acréscimo de um grau (grau III para o IV, por exemplo), representando um acréscimo salarial de 5%, e a Progressão equivale ao acréscimo de dois

níveis implicando em um acréscimo salarial de 10%, mas que nunca ocorreu desde a implantação do plano de carreira em 1998. O Acesso é vertical acarretando na mudança de função através de concurso interno.

4. Opiniões dos autores, da Comunidade da UNESP – Campus de Bauru e colhidas via e-mail pelo “Grupo de Trabalho para elaboração de estudos visando adequação do ADP” sobre o Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP

O Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP na Universidade Estadual Paulista tem-se demonstrado um processo educativo em construção, sendo que, até o momento, já foram realizados 5 processamentos: 1º processamento: 01/07/99 a 31/08/00; 2º processamento: 01/09/00 a 31/12/01, 3º processamento: 01/12/02 a 31/12/02; 4º processamento: 01/01/03 a 31/12/03 e 5º processamento: 01/01/04 a 31/12/04. Está em andamento o planejamento para o período: 01/01/05 a 31/12/05.

Acredita-se na necessidade da revisão e reflexão de alguns pontos, fruto das experiências vividas pelos autores durante os processamentos realizados, de opiniões colhidas junto à comunidade da Unesp – Campus de Bauru, especificamente: Diretores de Unidades, Supervisores de RH's e Servidores Técnico-Administrativo, das Faculdades de Engenharia, Ciências e Arquitetura, Artes e Comunicação, através de entrevistas, e também via e-mail pelo “Grupo de Trabalho para elaboração de estudos visando adequação do ADP”, destacando-se os seguintes e principais pontos positivos, negativos e sugestões.

4.1 Pontos positivos

- a) Permite, se aplicado corretamente, o diálogo entre servidor e superior imediato, definindo-se 3 tipos de metas: de continuidade (para manter os bons resultados obtidos), de melhoria (para aperfeiçoar os resultados obtidos) e de inovação (visam à geração de novos resultados). Mas, para isso, deve-se realizar adequadamente todas as etapas do processo, quais sejam: Planejamento, Acompanhamento e Análise do Desempenho;
- b) Serve de diretriz para o Plano de Carreira, basicamente para a promoção e a progressão, sendo que esta última nunca ocorreu;
- c) Saudável tanto para o servidor quanto para a instituição;
- d) Dá uma visão clara da instituição levando-a a investir em capacitação e ainda, se for detectado problemas de ordem pessoal/psicológica orientar o servidor e encaminhá-lo para o profissional (assistente social/psicólogo) para tentar melhorar seu desempenho ou resolver seu problemas, para que ele possa produzir dentro da empresa/instituição satisfatoriamente;
- e) Pressupõe planejamento, co-responsabilidade e colaboração do gestor;
- f) Auxílio no diagnóstico de necessidades de cursos de capacitação (para gestores e funcionários) e desenvolvimento humano (para funcionários);
- g) Grande conquista dos servidores técnico-administrativos da UNESP, uma vez que é um processo baseado na análise de desempenho, tendo como princípio básico à aproximação do servidor ao supervisor imediato, com a abertura ao diálogo;
- h) Fornece subsídios ao estágio probatório dos novos servidores;
- i) O servidor sentiu a real necessidade de desenvolvimento profissional.
- j) Fator de motivação (se aplicado de forma clara e justa);

4.2 Pontos negativos

a) Falta da definição de metas pela Reitoria e não existência de “Planos Estratégicos” nas Unidades Universitárias.

Observa-se atualmente a falta, por parte da Reitoria da Unesp, da definição de metas claras que possam subsidiar a elaboração de “Planos Estratégicos” pelas Unidades Universitárias

(Planos estes que também não existem até o momento). A falta destas diretrizes e planos tem levado ao estabelecimento de objetivos diversos, que refletem na elaboração do planejamento do desempenho à nível operacional, dificultando desta forma a concentração de esforços em uma mesma direção.

b) Avaliação mais qualitativa do que quantitativa.

A avaliação do desempenho realizada atualmente tornou-se “qualitativa”, e nada “quantitativa”. Fatores de desempenho muito subjetivos, como: *imparcialidade, comprometimento, relacionamento interpessoal* são difíceis de serem quantificados, sendo que, mesmo fatores passíveis de quantificação, como *prazo, quantidade de trabalho*, não vêm sendo quantificados, fazendo com que a emissão do conceito final seja baseada principalmente na relação avaliador x avaliado, ao invés de ser baseado na quantificação e qualificação de atividades efetivamente realizadas, levando a totalização de um grande número de conceitos (SE – Superou o Esperado), (AM – Atingiu Mais que o Esperado) e (AE – Atingiu o Esperado), conforme pode ser observado na Portaria Unesp 281, de 29/06/05, que dispõe sobre a suspensão dos efeitos da Portaria Unesp 161/2003, referente à promoção dos servidores técnico-administrativos:

“Considerando que a operacionalização do sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP, esta apresentando distorções que resultam em elevado índice dos conceitos Superou o Esperado (SE), Atingiu Mais que o Esperado (AM) e Atingiu o Esperado (AE) e indica a necessidade de revisão tanto daquele sistema quanto do plano de carreira e preparação dos servidores técnico-administrativos”.

c) Expectativa de promoção salarial.

Estabeleceu-se entre os funcionários Técnico-Administrativos, com a implantação do ADP, a expectativa de “promoção salarial”, que ocorreu somente no primeiro processamento, no ano de 2000. O não recebimento de benefício salarial acaba por gerar certa descrença por parte do servidor, afetando o comprometimento do mesmo durante todo o processo. Desta maneira não há a valorização do aspecto de desenvolvimento profissional do sistema, conforme observado pelo Reitor da Unesp no Ofício Circular 14/2005 – RUNESP:

“Considerando, porém, que o objetivo do sistema ADP não se restringe à promoção, mas abrange também o desenvolvimento permanente do servidor técnico-administrativo, a PRAD, por meio da Coordenadoria de Recursos Humanos está elaborando, com base nos Planos de Desenvolvimento Profissional do ADP um programa de desenvolvimento e qualificação do corpo técnico-administrativo a ser implantado ainda neste ano”.

d) Falhas no processo desde a fase de planejamento.

Observa-se que tem ocorrido falhas desde a fase de planejamento, o qual normalmente baseia-se no que foi realizado no ano anterior, não havendo o acompanhamento durante o processo. Desta forma não há a correções de falhas e a emissão do conceito final não reflete o realmente ocorrido.

e) Falta de treinamento para uniformidade da avaliação.

Observa-se a falta de treinamento dos servidores que possuem cargo de comando, não havendo assim uniformidade do processo em toda Universidade.

f) Atrelado à carreira.

O processo de avaliação está atrelado à carreira, o que possibilita distorções, pois desvia do foco principal que é o desempenho e a capacitação do funcionário, exercendo com isso uma pressão no avaliador, que se sente compelido, dada a situação financeira atual do país a

beneficiar todos os seus subordinados com o conceito máximo a fim de não haver perdas, ou melhor, de deixar de ganhar, financeiramente;

4.3 Sugestões

- a) Definição de metas claras pela Reitoria da UNESP, devendo as demais unidades desenvolver suas estratégias com bases nessas metas, levando-se em conta, conforme Kaplan e Norton (2004) o alinhamento à estratégia, além do capital humano, também do capital da informação e do capital organizacional, sendo o capital humano as “competências estratégicas”, o capital da informação as “informações estratégicas” e o capital organizacional, fatores como: “cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe”. Niven (2005), define 3 tipos de metas: Metas a Longo Prazo, Metas Medianas e Metas a Curto Prazo, sendo as Metas a Longo Prazo objetivos audaciosos a serem atingidos em um período de tempo longo, geralmente acima de 10 anos, as Metas Medianas a subdivisão das Metas a Longo Prazo, sendo projetadas para um período de 3 a 5 anos e as Metas a Curto Prazo, projetadas para o ano, oferecendo objetivos quantitativos e qualitativos para as medidas, permitindo a avaliação do progresso em relação as metas a serem atingidas a longo prazo.
- b) O processo de avaliação deverá ser de forma menos problemática possível, quando a meta definida para todos deverá ter o conhecimento dos mesmos, ou seja, o processo deve ser democrático, todos devem saber o que está acontecendo, em todas as fases;
- c) Sugere-se que após a avaliação o resultado deva ser discutido com as partes interessadas (avaliador e avaliado) e que as pessoas tenham plena ciência dele, inclusive manifestando-se sobre o resultado final;
- d) O resultado final do processo de avaliação deve ser difundido sempre no coletivo, ou seja, para todos os envolvidos sem dar margem a peculiaridades;
- e) Homogeneização do enfoque para evitar a redundância e as distorções na atribuição dos conceitos SE/AM/AE/PE/NA entre avaliações feitas por diferentes departamentos/unidades;
- f) Quantificação das tarefas executadas a contento sem a necessidade de correção ou repetição;
- g) Valorizar o desenvolvimento pessoal do servidor e o que ele apresentar além do que foi definido como meta;
- h) Levar em consideração atividades realizadas, como participação em comissões, cursos, etc...
- i) Nova forma de avaliação, como a avaliação 360°. onde o funcionário não seja avaliado somente por seu superior imediato, mas também por seus pares, clientes e por si próprio.
- j) Definição de 5 fatores, sendo 3 fatores definidos pela Reitoria da Unesp e 2 pela Diretoria de Unidade e/ou Superior Imediato, dentre os seguintes fatores: 1) Assimilação do Trabalho/Compreensão, 2) Criatividade, 3) Comunicação, 4) Decisão/Autonomia, 5) Delegação, 6) Desenvolvimento de Pessoas, 7) Flexibilidade, 8) Imparcialidade, 9) Iniciativa, 10) Liderança, 11) Negociação, 12) Planejamento e Controle/Organização, 13) Qualidade do Trabalho, 14) Relacionamento Interpessoal/Colaboração e 15) Responsabilidade/Comprometimento com a Instituição. Definição de 5 indicadores para cada fator, resultando um total de vinte e cinco itens a serem avaliados, conceituados com as seguintes notas: NA (Não atingiu o esperado) – 02; Atingiu parcialmente o esperado (PE) – 04; Atingiu o esperado (AE) – 06, Atingiu mais que o esperado (AM) – 08 e Superou o esperado (SE) – 10. Desta forma o máximo de pontos que podem ser alcançados será 250 e o mínimo 50, com uma amplitude de 200, podendo atribuir-se pesos diferenciados para os fatores, sendo necessário a correção da pontuação total para a

distribuição de valores para os referidos conceitos. A Tabela 2 apresenta a comparação de intervalos entre o sistema em vigor e a proposta sugerida.

Nova Proposta			Proposta em vigor		
Conceitos	Intervalo	%	Conceitos	Intervalo	%
SE	241 ou +	5%	SE	67 – 70	5%
AM	211 – 240	15%	AM	54 – 66	25%
AE	131 – 210	40%	AE	31 – 53	40%
PE	100 – 130	15%	PE	18 – 30	25%
NA	Menos 100	25%	NA	14 – 17	5%

Fonte: Manual de Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP (2004) e autores.

Tabela 2: Comparação entre proposta em vigor e proposta sugerida

Todos os conceitos AM (Atingiu o Esperado) e SE (Superou o esperado) terão, necessariamente, que ser comprovados mediante relatórios.

5. Conclusões

É inquestionável a importância da realização da análise de desempenho de seus funcionários pelas empresas/instituições nos dias atuais, embora não seja uma tarefa fácil, como pôde ser observado pela experiência do Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP que vem sendo utilizado na Universidade Estadual Paulista – UNESP desde 1999. Conforme experiências próprias e opiniões coletadas da comunidade da UNESP concluiu-se que a proposta do ADP é muito positiva, carecendo, porém, de algumas revisões, sendo uma das principais, no ponto de vista dos autores, a definição de metas claras pela Reitoria da UNESP, devendo as demais unidades desenvolver suas estratégias com bases nestas metas. Neste artigo tratou-se apenas de uma parte desta estratégia, ou seja, do capital humano, sendo importante ainda, conforme Kaplan e Norton (2004) o alinhamento à estratégia, além do capital humano, também do capital da informação e do capital organizacional, sendo o capital humano as “competências estratégicas”, o capital da informação as “informações estratégicas” e o capital organizacional, fatores como: “cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe”.

Desta maneira acredita-se que apenas o capital humano não seja suficiente para o desenvolvimento de uma estratégia eficiente por parte da empresa/instituição. O Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP, sob esta ótica, deveria levar em consideração também o capital da informação e o capital organizacional para a desmistificação do seu papel atual, que conforme pôde ser observado ficou vinculado basicamente a promoção salarial. Certamente tem que haver um forte trabalho cultural dentro da UNESP para mudança desta visão.

Concluiu-se também que o ADP vem sendo desenvolvido de maneira muito subjetiva, necessitando assim, objetivar os indicadores qualitativos que possam valorizar quem realmente faz. Acredita-se ser de grande importância a valorização de atividades que agreguem valor, tanto para a seção onde o funcionário esteja vinculado quanto para a Universidade de um modo geral, como por exemplo casos que vem ocorrendo no Campus de Bauru onde o servidor por possuir conhecimentos na língua inglesa e espanhola vem desenvolvendo projetos de extensão junto a comunidade carente de Bauru, além de realizar traduções de artigos que estão sendo enviados para congressos internacionais.

Fica evidente então, que é função de qualquer sistema de avaliação do desempenho, a valorização do capital humano realmente engajado com os objetivos da empresa/instituição, não somente a valorização financeira, mais antes de tudo, a valorização profissional e humana.

6. Referências

ALMEIDA, R. O. de Avaliação 360 graus: a melhor intervenção de recursos humanos, será? Disponível em: <http://perspectivas.com.br/leitura/360.htm>, acesso em 08/06/05.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p. ISBN: 85-346-1078-9.

FELIPPE, M. I. Avaliação de desempenho. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4051&org=2>, acesso em 11/07/05.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p. ISBN: 85-352-1268-X.

MATTOS JR, E. G. Avaliação de desempenho: mocinho ou bandido? Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod4104&org=2>, acesso em 11/07/05.

MOSCHETTI, N. Análise de desempenho e plano de carreira na gestão de RH. Disponível em: http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/op_analise.doc, acesso em 20/6/05

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 424 p. ISBN: 85-7303-549-8.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2001. 303 p. ISBN: 85-224-2761-5.

ORSI, S. Desempenho em foco. Disponível em <http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=8&numero=82&pagina=8>, acesso em 20/06/05

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual – alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 301 p. ISBN: 85-352-1320-1.

UNESP. **Manual de acompanhamento do desenvolvimento profissional – ADP**. São Paulo, SP, 2004, 35 p.

UNESP. **Ofício Circular Nº 14/2005 – RUNESP**, São Paulo, 29/03/05.

UNESP. **Resolução Unesp Nº. 37, de 18/06/98**. Dispõe sobre o Plano de Carreira e Sistema Retributório para os servidores técnicos e administrativos autárquicos, das classes específicas, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP e dá providências correlatas.

UNESP. **Portaria Unesp Nº. 281, de 29/06/05**. Dispõe sobre suspensão dos efeitos da Portaria Unesp 161/03, referente a promoção dos servidores técnico-administrativos. São Paulo, 29/06/05.