

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS
CESREI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
considerando a gestão de pessoas sob o prisma da intervenção
estratégica no Centro de Educação e Saúde (CES)

CAMPINA GRANDE - PB
2009

REGINALDO TEIXEIRA FERREIRA JÚNIOR



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
considerando a gestão de pessoas sob o prisma da intervenção
estratégica no Centro de Educação e Saúde (CES)**

Monografia apresentada ao curso de
Especialização em Gestão Pública, em
cumprimento às exigências para obtenção
do título de especialista em gestão pública.

Orientador: Esp. Jesiel Ferreira Gomes

658.3(043)
F363a

CAMPINA GRANDE - PB
2009

Faculdade Cesrei
 Biblioteca "Min. Demóstenes de Azevedo"
 Reg. Bibliog.: M000032
 Compra: [] Preço:
 Doação: [x] Doador:
 Ex.: Obs:
 Data: 17 / 12 / 2010

Catálogo na fonte realizada pela Biblioteca do CES
 Em conformidade com a AACR2 e CDU
 Responsabilidade Jesiel Ferreira Gomes – Bibliotecário – CRB 15 - 256

F363a Ferreira Júnior, Reginaldo Teixeira.

Avaliação de desempenho no setor público: considerando a gestão de pessoas sob o prisma da intervenção estratégica no Centro de Educação e Saúde (CES) / Reginaldo Teixeira Ferreira Júnior. – Campina Grande, 2009.

89 f.

Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública) – Centro de Educação Superior Ramalho Ramos – CESREI.

1. Avaliação de desempenho – serviço público. 2. Gestão de pessoas – serviço público. 3. Administração pública. I. Título.

Biblioteca

CDU – 658.5

REGINALDO TEIXEIRA FERREIRA JÚNIOR

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
considerando a gestão de pessoas sob o prisma da intervenção
estratégica no Centro de Educação e Saúde (CES)**

Monografia apresentada ao Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos (CESREI), como
exigência institucional para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA EM: ____ / ____ / 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Jesiel Ferreira Gomes
Orientador

Profº Examinador

Profº Examinador

*Dedico este trabalho a Deus, pela sua
extraordinária sabedoria e inesgotável fonte
de amor.*

AGRADECIMENTOS

À Deus, orientador não só da presente obra, mas de toda a minha vida, autor da minha existência e motivo do meu viver.

A minha esposa, por todo o amor, apoio e paciência.

Aos meus pais que sempre estiveram comigo, apoiando-me em todos os momentos na realização dos meus sonhos.

Aos meus irmãos, agradeço por todo o amor e pelas palavras de sabedoria, guiando-me pelo caminho do sucesso.

A todos os professores deste Curso de Especialização que me conduziram à formação acadêmica.

A todos que contribuíram, inclusive os não mencionados, para o meu sucesso nesta fase da minha vida.

A corrupção é comparada à tuberculose:

“ [...] no início o mal é fácil de curar e difícil de diagnosticar. Mas, com o passar do tempo, não tendo sido nem reconhecida nem medicada, torna-se fácil de diagnosticar e difícil de curar. O mesmo sucede nos assuntos de Estado. Prevendo os males que nascem, o que só é permitido a um sábio, estes são curados rapidamente. Mas quando se permite que cresçam, por não havê-los previsto, todos os reconhecem, porém não há mais remédio.”

Maquiavel

RESUMO

Buscamos discutir dentro do comportamento humano nas organizações a avaliação de desempenho como ferramenta propiciadora de estratégias de desenvolvimento das atividades profissionais, especificamente no setor público, como é o caso do CES da UFCG na cidade de Cuité. As mudanças dos processos de trabalho passaram por diversas transformações nos últimos anos, acentuadas principalmente na década de 80, e a gestão de pessoas, hoje, precisa ser focada na interação estratégica. Essa intervenção refletiu-se diretamente nos modos de aplicação do processo de mensuração do desempenho humano, ficando frente a frente com o desafio imposto pela nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos, para alavancar o crescimento a partir da humanização do trabalho nas organizações públicas. Este trabalho se enquadra metodologicamente como uma pesquisa com abordagem descritiva e utilizando o método qualitativo de análise. Conforme as constatações advindas do estudo, a adequação de modelos de avaliação de desempenho compatíveis com os desafios estratégicos de uma organização competitiva pode levar a níveis de desempenho alinhados às necessidades individuais dos colaboradores profissionais com vistas à prestação de serviços compatíveis com a expectativa dos clientes, sejam internos ou externos. Embora uma organização necessite de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação, é na gerência dos processos que reside o ponto mais crítico da liderança, porque é nesse nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da organização e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais colaboradores. Tendo uma avaliação de desempenho eficiente, há possibilidade de a organização se adequar às transformações exigidas nos processos de trabalho que visem ao melhoramento e qualificação dos serviços prestados, onde o homem é colocado como principal articulador das intervenções estratégicas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho – serviço público. Gestão de Pessoas – serviço público. Administração pública.

ABSTRACT

We looked for to discuss inside of the human behavior in the organizations the acting evaluation as tool propiciadora of strategies of development of the professional activities, specifically in the public section, as it is the case of CES of UFCG in the city of Cuité. The changes of the work processes went by several transformations in the last years, accentuated mainly in the decade of 80, and the people's administration, today, he/she needs to be focused in the strategic interaction. That intervention was reflected directly in the manners of application of the process of mensuração of the human acting, being face to face with the challenge imposed by the new reality: to abandon the posture focused in bureaucratic processes, for alavancar the growth starting from the humanização of the work in the public organizations. This work is framed metodologicamente as a research with descriptive approach and using the qualitative method of analysis. According to the verifications advindas of the study, the adaptation of compatible models of acting evaluation with the strategic challenges of a competitive organization can take at acting levels aligned to the professional collaborators' individual needs with views to the compatible services rendered with the customers' expectation, be internal or external. Although an organization needs leaders in all their hierarchical levels and in all their areas of performance, it is in the management of the processes that the point lives more critic of the leadership, because it is in that level that you/they are decoded and translated the objectives and needs of the organization and transformed in goals and work outlines for they be implemented and accomplished by the other collaborators. Tends an evaluation of efficient acting, there is possibility of the organization if it adapts to the transformations demanded in the work processes that seek to the improvement and qualification of the rendered services, where the man is put as main articulador of the interventions strategic organizacionais.

KEY-WORDS: Evaluation of Acting - public service. Administration of People - public service. Public administration.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADRH	Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
CES	Centro de Educação e Saúde
RH	Recursos Humanos
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Desempenho organizacional.....	25
Figura 2 -	Invariabilidade do <i>output</i>	27
Figura 3 -	Variabilidade do <i>output</i>	27
Figura 4 -	Resultados não muito claros.....	28
Figura 5 -	Resultados desconhecidos.....	28
Figura 6 -	Procedimentos aplicáveis para avaliação de desempenho.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Consigo me comunicar.....	58
Gráfico 2	Controlo satisfatoriamente minhas atividades.....	59
Gráfico 3	Tenho conhecimento de minhas atribuições.....	60
Gráfico 4	Conheço as normas e regulamentos de meu trabalho.....	60
Gráfico 5	Atendo as normas e regulamentos do trabalho.....	61
Gráfico 6	Interajo com meus clientes.....	62
Gráfico 7	Apresento comprometimento com as atividades.....	62
Gráfico 8	Busco cooperar com a equipe.....	63
Gráfico 9	Busco aperfeiçoar minhas atividades e desempenho.....	64
Gráfico 10	Assumo a responsabilidade de minhas atividades.....	64
Gráfico 11	Operacionalizo com eficiência minhas atividades.....	65
Gráfico 12	Sou organizado, priorizo tarefas e administro meu tempo.....	66
Gráfico 13	Sou apto para resolução de problemas.....	66
Gráfico 14	Zelo pelas tarefas e equipamentos em meu trabalho.....	67
Gráfico 15	Tenho consciência da influência de minhas atividades.....	68
Gráfico 16	Compartilho experiências no ambiente organizacional.....	68
Gráfico 17	Tenho proatividade.....	69
Gráfico 18	Tenho visão de futuro.....	70
Gráfico 19	Relaciono-me bem com os demais.....	70
Gráfico 20	Tenho apoio do chefe imediato.....	71
Gráfico 21	Tenho apoio da direção.....	72
Gráfico 22	Consigo me comunicar.....	72
Gráfico 23	Tenho estímulo para desempenhar diversas atribuições.....	73
Gráfico 24	Infra-estrutura adequada.....	74
Gráfico 25	Manutenção adequada.....	74
Gráfico 26	Limpeza adequada.....	75
Gráfico 27	Volume de trabalho adequado à carga horária.....	75
Gráfico 28	Oferta de lazer e cultura.....	76
Gráfico 29	Estou na função para qual fiz concurso.....	77
Gráfico 30	Estou deslocado voluntária e temporariamente da função.....	77

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	
	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO II - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.2 A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO NA ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	24
2.3 O DESEMPENHO NOS DIVERSOS SISTEMAS DE TRANSFORMAÇÃO.....	26
2.4 A GESTÃO DAS ATIVIDADES HUMANOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	29
2.5 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
2.6 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PRINCÍPIO ORGANIZACIONAL.....	37
2.7 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FOCADO NAS PESSOAS.....	44
2.7.1 Realidade no Brasil.....	45
2.7.2 Gerenciamento do Desempenho.....	46
2.7.3 Avaliação individual X equipes	47
2.7.4 Procedimentos aplicáveis na avaliação de desempenho.....	48
2.7.5 A medição do desempenho.....	51
2.7.6 Críticas ao processo de avaliação de desempenho.....	52
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	54
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	55
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	56
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	57
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PESQUISADO.....	55
4.2 OBJETO DE ESTUDO.....	58
CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – Questionário aplicado.....	86

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As relações humanas no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, acentuadas principalmente na década de 80, graças ao amplo desenvolvimento dos estudos ligados ao comportamento humano nas organizações. Esse avanço refletiu-se diretamente na gestão das pessoas que ficaram diante do desafio imposto pela nova ordem social: abandonar a postura centrada em processos burocráticos e desumanizantes para encontrar mecanismos estratégicos para as organizações e melhoria dos processos de trabalho das pessoas.

Alguns sintomas são sentidos nitidamente no meio empresarial, mesmo aqui, onde só se despertou para esse novo mundo no início dos anos 90. A entrada de multinacionais, o crescimento da competitividade são sinais claros de que o país entrou na roda viva da globalização, inclusive vindo a influenciar a vivência e dinâmica de trabalho das instituições públicas federais. Para exemplificar, a gestão de conhecimento passa a fazer parte dos estudos realizados por diversos órgãos federais por todo o Brasil.

O primeiro caminho trilhado pelas companhias foi, portanto, investir nos processos para garantir os resultados. Mas, na conta do capital intelectual, os valores realmente produtivos - as pessoas - ficaram em segundo plano. Ainda hoje, grande parte das empresas têm um perfil que dá pouca importância à gestão de pessoas.

Enquanto isso, aqueles que viram as pessoas como diferencial competitivo fizeram do RH a área integradora das estruturas internas e externas da empresa e tornaram-se exceções, destacando-se no noticiário. Eles sabem que a chave do sucesso é pensar globalmente e agir localmente.

Para ter esse tipo de ação é necessário mover pessoas, idéias, produtos e informações ao redor do mundo a fim de atender as necessidades de uma mesma região. Isso demanda um aumento da capacidade de aprender para gerenciar diversidades, complexidades e ambigüidades, pois uma empresa não é simplesmente uma carteira de produtos e sim um conjunto de forças, habilidades individuais, que são utilizadas para criar novos negócios.

Para atingir essa excelência, algumas estratégias podem ser traçadas para facilitar o caminho das empresas que querem trilhar um caminho semelhante no futuro. A primeira coisa que se deve descobrir é a sua competência essencial, aquilo que a companhia faz melhor do

que seus concorrentes. Esse será o seu diferencial e ele é resultado do conhecimento de todas as pessoas reunido em uma única força.

Para obter essa sinergia, os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem se tornar agentes de contínua transformação, desenhando processos e uma cultura que aumente a capacidade da organização de mudar, ainda mais no serviço público como um todo. O passo inicial para a revolução é identificar falhas operacionais e implantar sistemas de informação descentralizados, orientados a processos, rede de comunicação ampla por intranet e Internet, conectados a fibra ótica e satélites que eliminarão a distância e, conseqüentemente, o tempo entre os contatos humanos.

Depois de acertar a infra-estrutura é preciso passar a ver a empresa como resultado de encontros multidisciplinares. Para chegar a esse estágio, deve-se começar a levantar as habilidades, conhecimentos e competências das pessoas e equipes da empresa, descentralizando a coordenação de fato para os gestores, e é por meio do processo de avaliação que se consegue atingir esta meta, tão fundamental para o sucesso das organizações como um todo.

A gestão de pessoas em uma organização é, na atualidade, elemento preponderante para investimento dos gestores, pois é na obtenção de profissionais qualificados e motivados que reside a garantia de resultados empresariais. Para Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas pode ser conceituada como sendo:

[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

A adequação de perfis compatíveis com os desafios de uma organização competitiva significa a garantia de níveis de desempenho alinhados às necessidades motivacionais dos seus profissionais com vistas à prestação de serviços compatíveis com a expectativa dos seus clientes.

Embora a empresa, e também as organizações públicas, necessite de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança, porque é nesse nível que são decodificados e traduzidos os

objetivos e necessidades da organização e transformados em metas e esquema de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais colaboradores.

Objetivando analisar o desempenho funcional dos servidores efetivos do CES da UFCG, no campus de Cuité, na Paraíba, realizamos este trabalho com o intuito de colaborar com a direção do CES no fito de realizar modificações que possam atender não apenas as demandas de qualificação dos servidores, mas sobretudo, de melhorias e adequações da infraestrutura do trabalho e das condições de desempenho das funções dos mesmos.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

As mudanças sociais e tecnológicas ocorridas nas ultimas décadas tem levado as organizações – sejam elas públicas ou privadas – a novos paradigmas de gestão com a finalidade de aperfeiçoar o seu desempenho, alcançar resultados e cumprir a missão institucional para o pleno atendimento dos anseios dos clientes, sejam internos ou externos.

Verifica-se que o sucesso das organizações modernas depende do volume de investimentos realizados nas pessoas, identificando, aproveitando, desenvolvendo e retendo seu capital intelectual, tendo este como seu principal ativo. O trabalho ora apresentado é importante para o Campus de Cuité por permitir um olhar sobre o processo de avaliação de desempenho. Contudo, mesmo tendo pouco tempo de existência como a gestão de pessoas no CES pode permitir uma avaliação de desempenho eficaz na realização das tarefas dos servidores deste centro?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o desempenho dos servidores públicos do CES considerando a gestão de pessoas realizada pela direção e chefias imediatas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil do servidor do Campus de Cuité da UFCG;
- Identificar os pontos positivos para a realização do trabalho dos servidores do CES;
- Identificar os pontos negativos para a realização do trabalho dos servidores do CES;
- Elencar as competências técnicas necessárias para a realização do trabalho dos servidores do CES;
- Elencar as competências subjetivas necessárias para a realização do trabalho dos servidores do CES.

CAPÍTULO II - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Abordar a história da Administração visa apresentar um breve histórico da evolução desse costume desde os primórdios até os dias atuais. A arte de administrar não é tão recente quanto se imagina, há registros de que no ano 5.000 a.C, os sumerianos já desenvolviam a prática de melhorar a maneira de solucionar seus problemas, exercitando, dessa forma, a Administração. No Egito, uma Administração Pública sistematizada e organizada, proporcionou a operacionalização de um sistema econômico planejado e dimensionado por Ptolomeu. Muitas outras raízes históricas poderiam ser apontadas, no entanto são desnecessárias neste momento, valendo salientar a importância da prática da Administração por duas instituições antigas que até o presente são referenciadas: A Igreja Católica Romana e as Organizações Militares, sendo a primeira considerada a organização formal mais eficiente no ocidente.

No Brasil a Administração iniciou-se, basicamente, com a criação do Instituto da Organização Racional do Trabalho – IDORT e a fundação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1931, este criou a Escola de Serviço Público que enviava técnicos de Administração aos Estados Unidos para participarem de cursos de aperfeiçoamento. Foram considerados os pioneiros da Administração como profissão. A criação da Fundação Getúlio Vargas, em 1944, com orientação do Dr. Luiz Simões Lopes, mantenedora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, foi outro marco importante na história da Administração no Brasil.

Surgia, então, a necessidade urgente de institucionalizar a profissão de administrador no Brasil, com o objetivo de preservar o mercado de trabalho para os técnicos existentes e os que fossem se formando nas Escolas. Essa carência foi suprida com a sanção da Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, pelo Presidente da República Humberto de Alencar Castelo Branco, sendo regulamentada pelo Decreto 61.934, de 22 de setembro de 1967. O Conselho Federal de Técnicos de Administração – CFTA foi criado para dar sustentabilidade à profissão, era a entidade representativa da classe dos técnicos. Finalmente a Lei Federal nº 735, de 13 de junho de 1985, mudou a denominação de Técnico de Administração para Administrador.

A Administração Pública, por sua vez, teve suas origens no Reino Português, no qual essa atividade, de administrar a coisa pública, era executada pelo Rei, sendo, ainda, considerada como sua responsabilidade mor. Em 1549, a instalação do Governo-Geral, por

Tomé de Souza iniciou a estruturação do Judiciário brasileiro, em que o Ouvidor-Geral teria a incumbência da sua Administração. Desde a criação do Poder Judiciário no Brasil, que o tema Administração foi olvidado e não teve a atenção merecida, o que resultou em ineficácia de muitas ações judiciais em tempo conveniente. A Administração era vista pelos magistrados como assunto de pouca importância e era deixada a cargo dos escrivães. A primeira mobilização com o intuito de implementar alterações deu-se com o I Congresso de Desburocratização da Justiça, realizado na cidade de Campo Grande – MS, em 1984, o qual foi promovido pela AMB - Associação dos Magistrados do Brasil.

Recentemente outras ações enveredam na busca de melhorias na Administração Pública do Judiciário brasileiro, neste sentido, vejamos o exemplo dos Congressos de Administração da Justiça realizados pelo CEJ - Centro de Estudos Judiciários do CJF - Conselho da Justiça Federal.

A Administração Pública remonta à criação dos primeiros centros urbanos. O povo ao se organizar em comunidade, surge à necessidade de um poder soberano para atender de forma ordenada às demandas da coletividade. Etimologicamente, a palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando “aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro” (CHIAVENATO, 2000, p. 7).

Tomamos como exemplo dessa necessidade o que ocorreu desde as grandes civilizações asiáticas que utilizavam a irrigação, no antigo Egito e nas civilizações mesoamericanas e andinas, e que necessitavam de um poder soberano para a adequada distribuição de água de um rio, para a realização das grandes obras de irrigação, tendo em vista que justas tarefas requeriam uma organização complexa e centralizada para poder atingir o sucesso esperado.

O significado e o conteúdo da Administração sofreram uma formidável ampliação e aprofundamento através das diferentes teorias. O conteúdo do estudo da Administração varia de acordo com a teoria ou escola considerada. Cada autor da Administração tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria.

A primeira idéia que temos em mente sobre o que seria administração vem, sem sombra de dúvidas, associada à condução racional de determinada atividade.

Definir Administração no intuito de delimitar todos os seus aspectos e sua abrangência não é tarefa fácil. A seguir, registramos importantes conceitos de renomados estudiosos da administração como uma desafiadora área do conhecimento humano:

O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. (TAYLOR, 1990 *apud* CHIAVENATO, 1998, p. 51).

Administração significa a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficaz e eficiente.

A administração pública ocupa uma posição central como instrumento de governo em virtude de sua capacidade para obter resultados por meio de suas próprias operações. Ela está eminentemente capacitada para funcionar como agente das decisões governamentais, a fim de emprestar às mesmas uma significação imediata que afete o comportamento econômico e político. (HAMMER; CHAMPY, 1995, p. 123).

A fim de formarmos uma idéia geral, evidenciando os mais variados aspectos possíveis acerca da conceituação de administração pública e, considerando que não há entre aqueles que se dedicam diariamente à sua prática e/ou ao seu estudo uma perfeita delimitação daquilo que constitui o âmbito de seu trabalho, é interessante apresentarmos algumas definições elaboradas por diferentes autores, conforme se segue:

[...] Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas [...] (MEIRELLES, 1998, p. 65).

A Administração Pública, pois, pode ser entendida como sendo o planejamento, a organização, direção e controle dos serviços do governo, na esfera federal, estadual e municipal, cujos preceitos norteadores são o direito e a moral e tendo como fim o bem comum da coletividade administrada. Em um primeiro momento pode ser entendida como um conjunto de entes ou sujeitos de caráter público ou propriamente os meios de que dispõe o governo para desenvolvimento das políticas públicas a cargo do Estado.

Em um segundo momento poder-se-ia entender a Administração Pública como sendo o conjunto de ações visando desenvolver os programas, metas e políticas dos governos. Enquanto ciência, a Administração Pública tem a ver com o estudo das condições que permitem ao direito, emanado dos poderes do Estado, concretizar-se da maneira mais eficaz possível, através da atuação dos órgãos administrativos. No entender de Meirelles (1991, p. 74):

O conceito de administração pública não oferece contornos bem definidos, quer pela diversidade de sentidos da própria expressão, quer pelos diferentes campos em que se desenvolve a atividade administrativa. Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são da coletividade, realiza-se administração pública. Administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando o bem comum.

Em relação à conceituação de Administração Pública Di Pietro (2002, p. 53), como autoridade no assunto, entende que, “em resumo, o vocabulário tanto abrange a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, como a atividade subordinada de executar”. E, ainda, se posiciona em relação à expressão Administração Pública da seguinte forma:

Administração Pública como tendo basicamente utilização mais comum quando queremos nos referir a “a) sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder executivo (DI PIETRO, 2002, p. 54).

No Brasil, a administração pública se desenvolve por meio de um tripé que compreende o Poder o Legislativo, responsável pela função de legislar, esfera em que o Estado formula o direito objetivo ou o põe em execução; o *Poder Judiciário* com a função jurisdicional, por meio da qual o Estado constata a existência e extensão de uma regra de direito ou de uma situação jurídica, em caso de violação, e ordena as medidas necessárias para assegurar-lhe o respeito, todos com autonomia e competência específica e o *Poder Executivo* que exerce a função administrativa que pode ser vista por meio de dois aspectos distintos, como entidade política e como gestor da máquina administrativa governamental.

Por meio do aparelho administrativo são executadas diferentes funções que influenciam as relações entre particulares, no condicionamento da liberdade e da propriedade dos particulares, no exercício do poder de polícia. As repartições administrativas atuam ainda na realização de obras e na prestação de serviços que atendam às necessidades da comunidade.

Pelo princípio da legalidade, significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, deles não podendo se afastar, sob pena de praticar ato inválido e se expor à responsabilidade disciplinar, civil e criminal. De onde se conclui que na eficácia da atividade administrativa do Estado, não

há liberdade nem vontade pessoal, tudo está vinculado aos preceitos da lei, diferentemente do particular para quem a lei dá a liberdade em "pode fazer assim".

A moralidade administrativa se constitui por um conjunto de regras de conduta que tem a ver com a disciplina intrínseca da administração e constitui pressuposto da validade dos atos da Administração Pública. Neste sentido Meirelles destacou que o administrador "não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto". (MEIRELLES, 1991, p. 79).

O princípio da impessoalidade impõe ao administrador público e aos administrados a observância da prática de atos para seu fim legal a que está vinculado como objetivo do ato que deve sempre estar satisfazendo o interesse público.

O princípio da publicidade, constante no caput do art. 37 da nossa Carta Magna, exige que oficialmente o ato administrativo seja publicado para conhecimento público e para indicar seus efeitos externos. Essa publicidade é considerada requisito de eficácia e moralidade do ato administrativo. Esse princípio de Administração Pública abrange toda a atuação do Estado, não só relacionada à divulgação oficial, mas também no que vem dar conhecimento da conduta interna de seus agentes.

O princípio da eficiência que veio como uma inovação trazida pela EC nº 19, de 04 de junho de 1998, pode ser visto por dois aspectos: O modo de atuação do agente público, de quem se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições para melhores resultados, e o modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também, com o objetivo de alcançar melhores resultados na prestação do serviço público.

A Administração Pública tem por finalidade principal cuidar do bem comum da coletividade administrada. O gestor não tem a liberdade de gerir a coisa Pública como se particular fosse, ficando limitado aos ditames legais, ao passo que o gestor público só pode fazer o que está permitido legalmente, o particular só não pode fazer o que é proibido por lei.

Objetivando atingir a sua finalidade o gestor baseia-se em princípios básicos que são as regras obrigatórias para todo Administrador Público, não devendo ele, esquivar-se de uma observância permanente e obrigatória. Estas regras, a seguir descritas, estão insertas no Art. 2º da Lei 9.784, são elas: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência, Razoabilidade, Proporcionalidade, Ampla defesa, Contraditório, Segurança Jurídica, Motivação e Supremacia do Interesse Público, devendo destacar que os cinco primeiros estão insertos no Caput do Art. 37, da Constituição Federal de 1988.

A atividade de gerir os bens públicos é bastante dependente do direito, o Gestor Público fica impossibilitado de recorrer a outro fim diverso do que é previsto em lei, não pode renunciar de suas prerrogativas ou deixar de cumprir os seus deveres legais, tudo em cumprimento à finalidade da Administração Pública. Os fins da Administração Pública estão consubstanciados na Defesa do Interesse Público, conforme as aspirações lícitas almejadas pela comunidade administrada.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Partindo-se da definição operacional de organização de Lawrence e Lorsch (1977, p. 3), vista como uma "coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente", pode-se agregar a definição proposta por Mintzberg (1995b, p. 10), o qual considera a estrutura de uma organização como sendo "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas".

Através desse delineamento, acrescenta-se outra contribuição explicitada sobre a realidade de que:

[...] os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização – suas dimensões e idade, seu tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza e assim por diante. (MINTZBERG, 1995b, p. 10).

Em decorrência desses conceitos, tem-se a argumentação, que é aceita pelos autores em destaque: as estratégias organizacionais devem atingir todos os agentes (contribuintes) que delas fazem parte, intencionalmente. Para o atingimento das metas, as organizações deverão contar com os esforços individuais, admitindo-se, obviamente, que os resultados nem sempre sejam previsíveis e se dêem num plano de evolução, conforme observa Mintzberg (1995b).

Tem-se a considerar, por isso, que as estratégias organizacionais são traçadas para obtenção de resultados e com essa conotação deverão ser encaminhadas as ações das pessoas, sejam elas participantes da alta administração ou membros do chão de fábrica. Destarte, não se considera, a priori, como fundamental a forma como se concebem as estratégias dentro das

organizações. Há a necessidade, entretanto, da interação entre as partes que as compõem; alinhando-as e identificando-as com os propósitos estabelecidos.

Pode-se admitir, conforme observam Lawrence e Lorsch (1977), que as pessoas cumpram "uma variedade de objetivos", entretanto, que essa situação, de forma coordenada, volte-se para as estratégias da organização.

Entende-se, naturalmente, que essa interação não ocorre de forma perfeita: há uma razoável expectativa da união de fatores e ações planejados e não-planejados, que combinados, resultam no conjunto de contribuições das pessoas.

Para que isso aconteça, há a necessidade de uma espécie de feedback. Lawrence e Lorsch (1977, p. 19) observam que, "à medida que os membros da organização obtêm informações sobre os resultados de suas atividades, medidas em comparação com os planos e metas da organização, eles podem fazer modificações e ajustamentos [...]".

A discussão proposta por Mintzberg (1995a) sobre as cinco definições de estratégia concorre para ampliar a argumentação acerca da necessidade de interação indivíduo-organização, fornecendo alguns elementos que associam tal binômio aos aspectos relacionados ao desempenho (organizacional e individual). Similarmente, as abordagens de Porter (1986 e 1990) servem para reforçar tal conceito, quando apresenta manobras que atinjam concorrentes.

Um outro conceito nasce da idéia de "posição". Aqui, assinala-se que a definição de estratégia como "plano" não é suficiente. A caracterização dessa modalidade resulta da adoção da manutenção de um conjunto de ações por um determinado período. O quarto conceito que se segue nesta compreensão é apresentado com a perspectiva de "posição", associado ao contexto interno e externo. Esclarece que, a estratégia pode conter "elementos pré-selecionados e aspirados como plano (ou meio)" e mesmo dispor de um padrão de comportamento. Porém, enquanto posição a estratégia é essencialmente uma idéia que inclui escolhas da organização de nichos e regras primárias de decisão.

Cabe lembrar, ainda, o conceito que reside na concepção de estratégia como "perspectiva" e volta-se para dentro da organização. A estratégia como perspectiva "consiste não somente de uma posição escolhida, mas de uma maneira arraigada de percepção do mundo" (MINTZBERG, 1995a, p. 35). Nele salienta-se que, sob esse prisma, a estratégia está para a organização no que a personalidade está para o indivíduo. Nesse caso, entretanto, há um compartilhamento.

Mintzberg (1995a) recorda, também, que as estratégias são invenções, associadas à imaginação e às intenções, e servem para "regular comportamentos". De modo conclusivo

ressalta que existe um relacionamento entre os diversos conceitos, chegando mesmo a se complementarem.

Tais conceitos revestem-se de importância para este trabalho, uma vez que, cada qual, de modo subjacente, traz a ação das pessoas – quer na formulação, quer na atuação sistemática enquanto agentes ou, até mesmo, no aspecto dos resultados. Devido a isso, Mintzberg (1995b) observa que a essência da organização é a ação coletiva e uma coisa que une os atores individuais é a estratégia – dando-lhes um senso de direção.

Ultrapassadas as etapas como as iniciativas de produtividade, qualidade total e serviço ao cliente, as quais deixaram de ser vantagens para se transformarem em necessidades competitivas, lembram Galbraith, Lawler et al (1995, p. XXI) que "pode não existir qualquer vantagem sustentável a longo prazo, exceto a capacidade de organizar e gerir".

Assim, a estrutura organizacional e as estratégias devem estar relacionadas e nesse contexto inserem-se as ações das pessoas, com suas contribuições.

Hamel e Prahalad (1995, p.180) sugerem, dentre outras coisas, que uma empresa pode ser concebida como um portfólio de recursos (técnicos, financeiros e humanos) e que é essencial às organizações possuir uma "arquitetura estratégica" de modo a "alavancar seus recursos". Esses autores afirmam, ainda, que as organizações devem buscar uma nova visão de estratégia; visão essa, que "vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos".

Para se assegurarem de que o uso dos recursos sofram as conseqüências esperadas e as estratégias estejam sendo efetivadas, as organizações utilizam-se de elementos diversos.

A administração, em última instância, deve assegurar-se do sucesso de suas operações através dos mecanismos pertinentes, visando "influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização" (GOMES e SALAS, 1997, p. 22).

O Controle possui esse caráter. Associando-o a medição do desempenho e a efetiva gestão das atividades, possibilita-se o surgimento de informações vitais para o posicionamento competitivo ou uso adequado dos recursos. Tais elementos merecem, sob essa ótica, maiores considerações.

2.2 A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO NA ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Há um entendimento e ao mesmo tempo uma ampla aceitação - Schein (1982); Hronec (1994); Kaplan e Norton (1997); Sink e Tuttle (1993); Horgreen, Foster e Datar (1994); Booth (1997); Cook (1995) e Halachmi e Bouckaert (1994) - de que o desempenho organizacional não pode ser resumido apenas aos resultados financeiros de um período de tempo; admite-se que os mesmos sirvam como bons indicadores - apenas.

Decorre que, no atual estágio de competitividade e desregulamentação de mercados, privatizações de empresas públicas e redefinições de papéis do Estado, tem-se um "novo conjunto de premissas operacionais" atuando sobre as organizações. Essas organizações assumem novas posturas e seus desempenhos passam a ser analisados sobre outros prismas, tanto sob a ótica gerencial quanto do ponto de vista dos investidores.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as organizações devem ser observadas pelas suas relações com os clientes; pela forma como são desenvolvidos seus processos internos; pelo "comportamento" das finanças e, ainda, sob o aspecto do "aprendizado e crescimento".

[...] as empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e os produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, em flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos e serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados. À medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor no futuro. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 19).

A abordagem sobre a etapa de Controle é um alerta a respeito da preocupação com a intervenção resultante da obtenção de um *feedback* sobre a implementação das estratégias e da associação das mesmas com os resultados planejados.

Sink e Tuttle (1993) ao discorrerem acerca do desempenho organizacional referem que esta etapa constitui-se na "essência do gerenciamento". Categoricamente afirmam que não se pode gerenciar sem medir. Observam que:

Os melhores sistemas de medição são um misto de objetivo e subjetivo, quantitativo e qualitativo, intuitivo e explícito, difícil e fácil, bom-senso e regras de decisão ou mesmo inteligência artificial. O principal objetivo da medição, muitas vezes desprezado, é melhorar. Por que medir? Medir para melhorar. Medir para fornecer à equipe gerencial novas percepções, como: por que o sistema está tendo essa performance, onde se pode melhorar o sistema, quando o sistema está ou não sob controle (SINK e TUTTLE, 1993, p. 1).

O ponto essencial dessa explanação decorre da necessidade de compreensão do que se quer medir, considerando-se as organizações como interação de um conjunto de recursos e que a eles estão associados processos de transformação.

Tratando-se de uma abordagem gerencial, o foco do processo deve centrar-se na ligação das medidas com as estratégias, sem descuidar-se do desempenho interno. Assim, deve-se medir o desempenho global, pela própria complexidade das organizações (NICHOLSON e REES, 1990 *apud* PONTES, 1999).

Pode-se, assim, usufruir das definições operacionais de Sink e Tuttle (1993), quanto aos critérios de desempenho organizacional, observando-se a figura 1, abaixo:

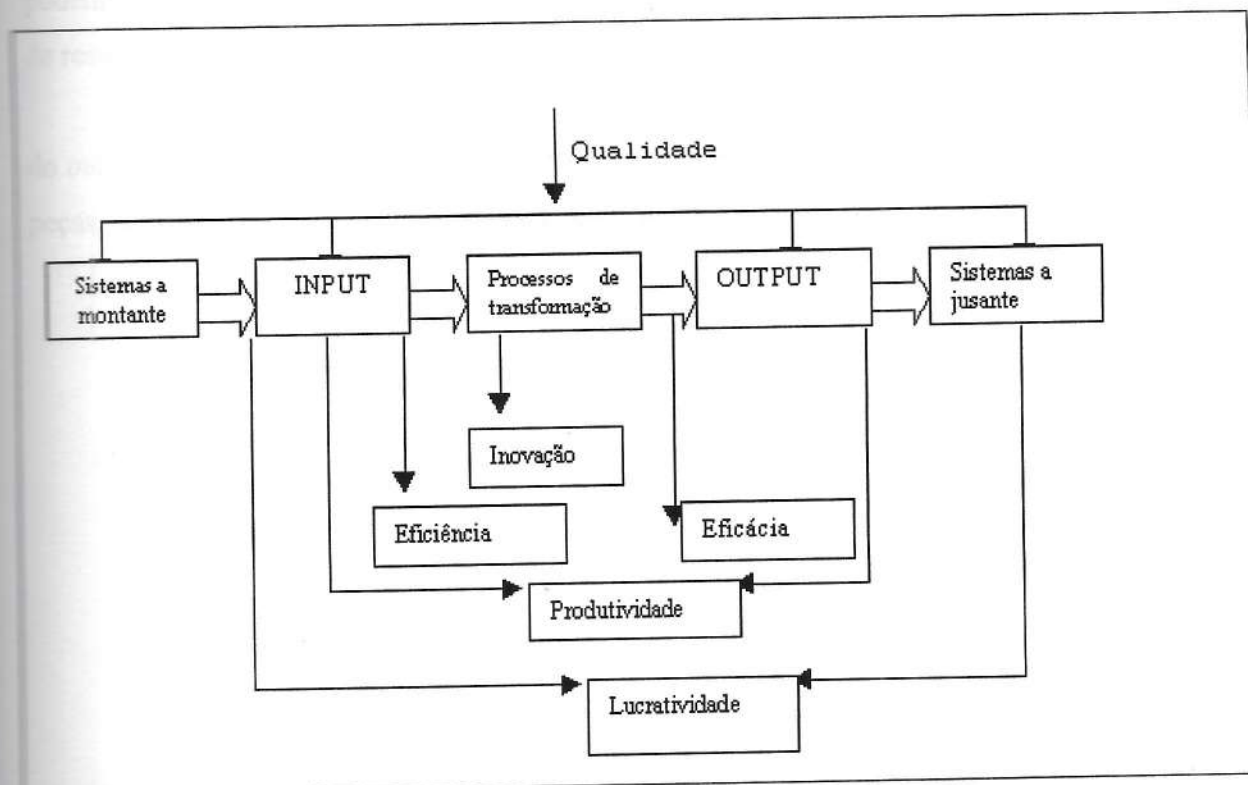


Figura 1 – Desempenho organizacional
Fonte: Sink e Tuttle (1993, p. 169).

A partir da Figura 1, é possível perceber que, de acordo com a natureza da organização e de suas estratégias, pode-se imprimir maior ou menor ênfase em um ou mais critérios. As medições resultarão de situações gerenciais distintas: desde o controle dos processos/atividades, até aos processos que levam a lucratividade, qualidade, eficiência e eficácia.

2.3 O DESEMPENHO NOS DIVERSOS SISTEMAS DE TRANSFORMAÇÃO

Considera-se que os sistemas de transformação diferem uns dos outros e que os desempenhos das suas partições nem sempre oferecem condições de medição imediata. Cada qual pode apresentar particularidades e, por isso, oferecer dificuldades para se efetuarem medições de seus resultados

Sink e Tuttle (1993) conferem uma diferenciação aos sistemas organizacionais (que podem ser vistos como sistemas de transformação), quanto aos resultados, a saber: sistemas de resultados diretos, indiretos e desconhecidos.

Na primeira categoria, a principal característica encontra-se na quase invariabilidade do *output*. Isto é, os resultados são obtidos com um elevado "grau de certeza". A produção de peças, em série, é um exemplo de tal sistema (Figura 2).

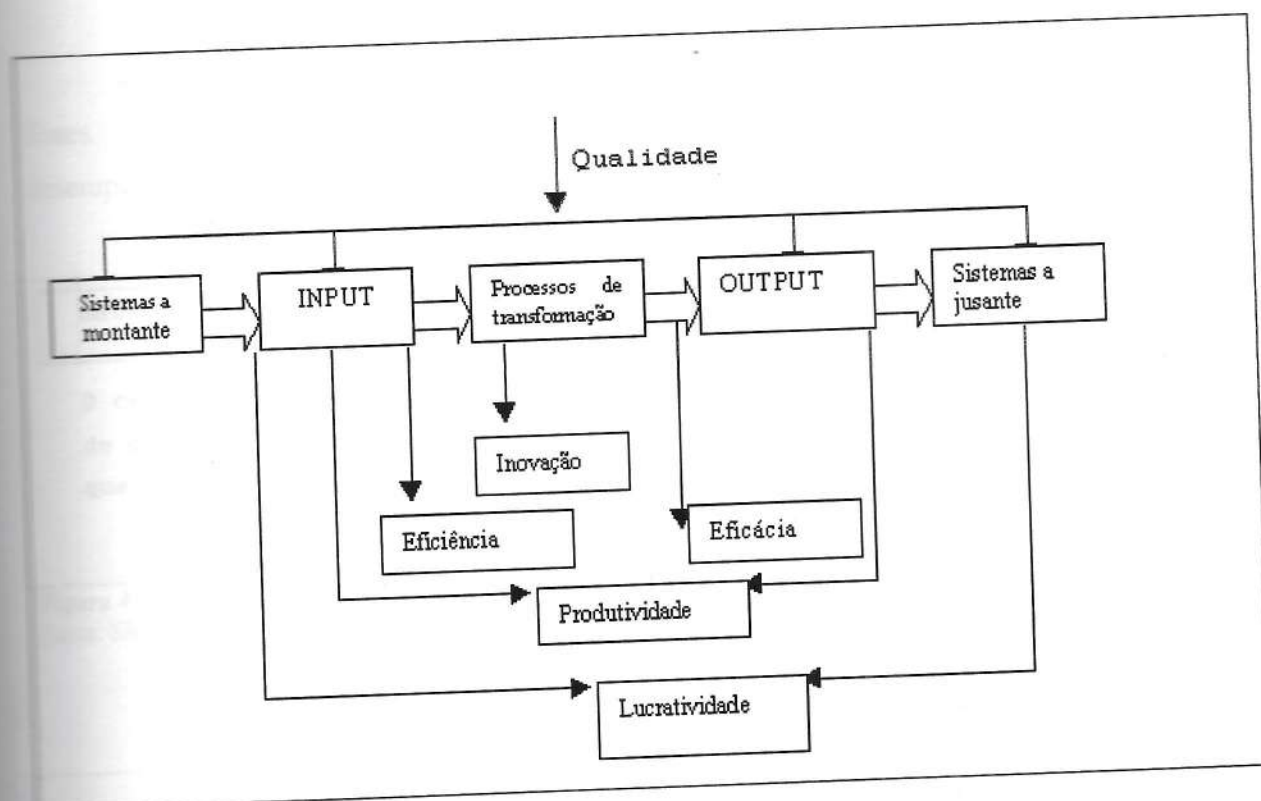


Figura 2 - Invariabilidade do output
Fonte: Sink e Tuttle (1993, p. 171).

Na segunda categoria estão os sistemas organizacionais cuja variabilidade do output resulta na necessidade de "escolhas dos resultados mais favoráveis". Segundo Sink e Tuttle (1993, p. 173), "somente após serem claramente especificados os outputs é que o sistema se concentrará em melhorar a eficiência com que os outputs são produzidos". Um exemplo de sistemas com essas características são os de desenvolvimento de *softwares* (Figura 3).

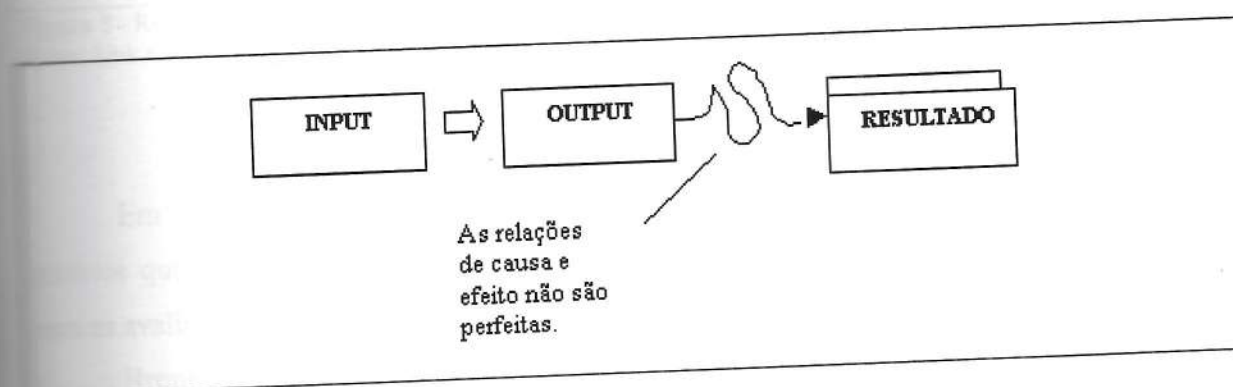


Figura 3 - variabilidade do output
Fonte: Sink e Tuttle (1993, p. 173)

A terceira categoria diz respeito àqueles sistemas cujos resultados são desconhecidos. Esses "são preparados" para desempenharem suas missões, entretanto podem jamais desempenhá-las (Figura 4).

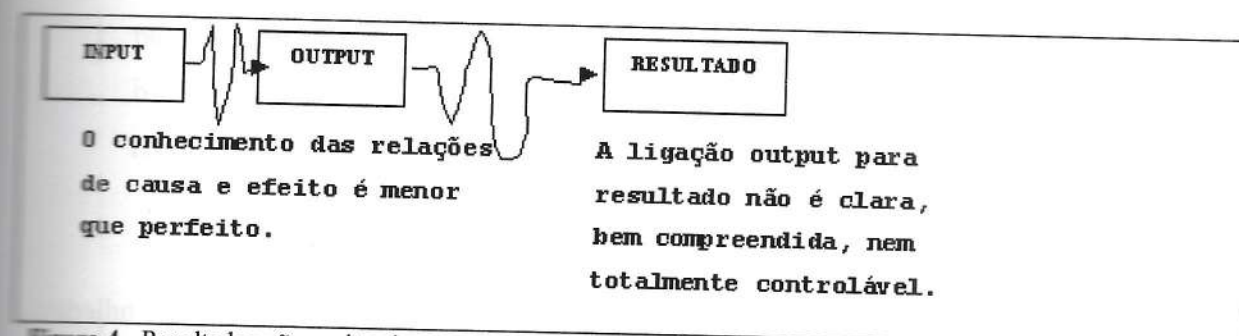


Figura 4 - Resultados não muito claros
Fonte: Sink e Tuttle (1993, p. 175)

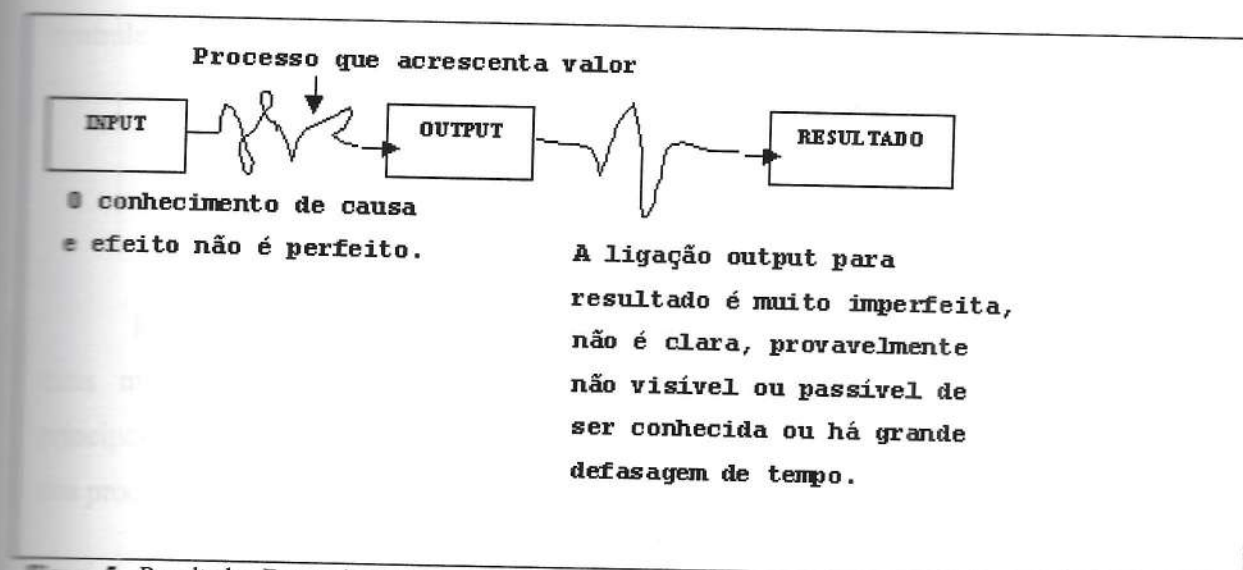


Figura 5 - Resultados Desconhecidos
Fonte: Sink e Tuttle (1993, p. 175)

Em face dessas considerações, a medição do desempenho organizacional requer critérios que atendam os diferentes sistemas e permitam o entendimento dessas diferenças para as avaliações de resultados.

Hronec (1994, p. 6) conceitua medida de desempenho como a "quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu output atingem uma meta especificada". Salienta, por outro lado, que boas medidas de desempenho propiciam equilíbrio às

organizações quando interligam as estratégias e os processos organizacionais. Classifica as medidas de desempenho em dois tipos:

- a) Medidas de Processo: objetivam "relatar as atividades de um processo, motivar o pessoal e controlar o processo";
- b) Medidas de *Output*: objetivam "relatar os resultados de um processo, controlar os recursos e monitorar os resultados".

A abordagem de Hronec (1994) torna-se interessante para a presente proposta de trabalho quando sugere medidas de desempenho que reflitam uma visão horizontal. Ou seja, os processos passam a ser um dos focos de atenção e, por consequência, as atividades, possibilitam melhores avaliações.

Outro aspecto a ser destacado refere-se ao desempenho do "*output*", por implicar em controle de recursos. Dessa forma, como observa Hronec (1994, p. 15), tem-se que:

À medida de processo de uma unidade empresarial pode ser medida do output para a unidade imediatamente inferior [...]. O resultado desse efeito cascata é que as medidas de desempenho associam a missão, estratégia, metas e processo dentro da organização.

Resta, portanto, determinar os critérios que serão decisivos para a adoção de uma ou mais medidas de desempenho, bem como suas finalidades (associadas à estratégia, principalmente). Torna-se necessário, por consequência, o entendimento do funcionamento dos processos e como as atividades se desenvolvem para concretizá-los.

2.4 A GESTÃO DAS ATIVIDADES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO

Para Hronec (1994, p.7) um processo é "uma série de atividades destinadas a produzir um bem ou um serviço", ressaltando que há a necessidade de entendê-los para se medirem os resultados das atividades, as quais consomem recursos. Atividades, de acordo com Martins (1996, p.100) são "uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços".

Decorre desses conceitos a compreensão de que as transformações organizacionais, num sentido de evolução e melhoria, implicam na modificação dos processos e, conseqüentemente, das atividades nelas desenvolvidas pelas pessoas. Aliás, tem-se dado relativa ênfase em teorias e práticas administrativas que levam ao aperfeiçoamento dos processos para melhorar os resultados das organizações – Hammer e Champy (1995), Harrington (1997) e outros autores ligados aos Programas de Qualidade Total.

Portanto, grosso modo, as modificações nos processos de trabalho podem ser efetivadas por alterações no modo de desenvolvimento das atividades diárias. A partir do conceito de Martins (1996), mudanças nos recursos humanos, utilização de novos materiais, introdução de novas tecnologias, bem como adequação da capacidade financeira para a execução das atividades, possibilitam modificações nos processos. A melhor composição desse *mix* implica em processos ajustados.

A composição ideal poderá ser obtida com instrumentos diversos de melhorias dos processos organizacionais. Harrington (1997) observa que diante do problema de melhoria de processos, visando tornar-se competitiva, a organização não precisa optar entre metodologias de melhoria contínua e de modificação (e.g. redesenho de processo, reestruturação de processo ou outra medida de impacto); deve se servir de ambas.

Importa apenas que utilize os instrumentos apropriados para as situações que envolvem seu ambiente. Salienta, conclusivamente, que:

A metodologia de modificação do processo combina abordagens como *benchmarking*, reestruturação do processo, melhoria focalizada, novo desenho do fluxo do processo, inovação do processo, custo baseado em atividade e uma análise do grande quadro geral de uma maneira lógica para se iniciar uma mudança rápida e drástica num único processo empresarial. (HARRINGTON, 1997, p. 340).

O grande problema que se apresenta, conforme relata-se, é que a maioria das organizações não possuem seus processos estruturados e documentados, tornando extremamente difícil as mudanças, implicando em lentidão quando se exige rapidez. Além do mais, há que diferenciá-los quando analisados, de modo a identificar, para as melhorias, aqueles denominados "críticos".

A importância dessa identificação reside no fato de os esforços serem direcionados para o que é importante para a organização. Rummler, citado por Hronec (1994, p.102-106), apresenta três tipos de processos, de modo a identificar quais deles são críticos:

Em primeiro lugar, os 'processos primários', cuja característica principal é 'tocar os clientes'. Isto é, o cliente sente-se afetado tão logo o mesmo falhe (entrega de um produto/serviço, por exemplo). Em segundo lugar, destaca os 'processos de apoio'; ou seja, aqueles que 'suportam os primários', possibilitando a execução dos mesmos. Nesse caso, não há uma percepção imediata dos clientes em caso de falha, porém, de algum modo, resulta em 'deterioração do primário'. Cita-se, como exemplo, a gestão de recursos humanos. Por último, os 'processos de gestão', 'necessários para coordenar as atividades de apoio'. Nesse caso, inclui-se o planejamento estratégico.

Hronec (1994, p. 104-106) destaca que:

É muito importante entender se um processo específico é primário, de apoio ou de gestão, pois isso influencia os tipos de metas a serem estabelecidos. Se a empresa enfrenta concorrência global, os processos primários (aqueles que tocam o cliente) devem ser de classe mundial. As metas devem ser de classe mundial. As metas devem ser desenvolvidas analisando-se as empresas de classe mundial que executam os mesmos processos, mesmo se elas não operam no mesmo ramo de atividade. Ao mesmo tempo, os processos de apoio devem ser eficazes, não precisando necessariamente ser de classe mundial. E, finalmente, os processos de gestão devem ser minimizados. A organização deve utilizar o *benchmarking* para estabelecer metas para que os processos de gestão sejam restritos e discretos.

Essa classificação possibilita a priorização e o estabelecimento das metas que sustentam as estratégias das organizações, aponta Hronec (1994). A partir daí, os processos críticos podem ser obtidos, com base no impacto direto para a obtenção dos resultados planejados.

A importância da classificação acima detalhada, surge quando se trata de determinar, na medição de desempenho, um padrão de desempenho. As técnicas para a medição do desempenho são diversas e são afetadas pela forma de gestão de cada organização.

2.5 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização está em contínuo estado de mudança. Essas mudanças podem ser grandes ou pequenas, mas estão continuamente acontecendo – estão sendo tomadas decisões sempre, com algum objetivo em uma entidade organizacional (GOMES, 1997).

Quando menciona-se mudanças e transformações que permeiam as organizações não se pode relegar os aspectos relativos ao desenvolvimento dos trabalhos e tarefas das pessoas. De alguma forma, com maior ou menor intensidade, tem-se pessoas participando dos processos produtivos.

Cita-se, com determinada frequência, que as atuais mudanças e transformações organizacionais, seja no setor público ou privado, estão repletas de perspectivas distintas do passado, resultantes de duas em especial:

- a) os métodos de gestão estão afetados mais diretamente pelos mercados e seus movimentos;
- b) para as pessoas, as suas habilidades (especialidades) tornaram-se espécie "moeda corrente".

Ressalta-se, com destaque, nessa nova ordem, que um trabalhador passa a ser "julgado" não mais pelo que "é" (ou representa), mas pelo que o mesmo pode "fazer" efetivamente (produção intelectual, inclusive).

O gerenciamento das pessoas, cujas diferentes concepções, como administração de recursos humanos (RH), são marcadamente da primeira metade do século passado, resultou, mais recentemente, num campo extremamente complexo e com algumas experimentações. Tanto é que algumas organizações atribuem aos gerentes todos os mecanismos clássicos da Administração de Recursos Humanos, tais como, recrutamento (seleção); treinamento e desenvolvimento, compensação, avaliação de desempenho, demissão, enquanto outras conferem a um Departamento (ou área específica) aquelas atividades. Para tal propósito, dispõem de experts para administrar as atividades pertinentes.

Drucker (1981, p. 276), entretanto, já apontava que "tudo o que nós hoje conhecemos sobre administração de pessoal já era sabido no início da década de 20; tudo o que nós hoje praticamos já era praticado então. Houve aperfeiçoamentos; mas pouco mais que isso".

Tal afirmação pode ser reiterada atualmente, sem grandes reparos. Ainda que se verifiquem algumas mudanças significativas nos métodos de trabalho (empresas virtuais, por exemplo), o foco continua ocorrendo em pontos específicos como a eficiência do trabalhador; enquanto teoriza-se sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH), até hoje como gestão de pessoas.

Por outro lado, Mohrman Jr. e Lawler III (*apud* GALBRAITH, 1995, p.201) afirmam que a "função administrativa de recursos humanos tem evoluído na maioria das empresas há décadas. Tem sido submetida a novos desafios e conhecimentos sobre a administração de recursos humanos e tem se expandido".

No histórico que procede sobre a administração de recursos humanos Mohrman Jr. e Lawler III salientam que o movimento sindical dos anos 30 e 40 contribuem para moldar as

áreas de Administração de Pessoal, pela necessidade patronal de pessoas para desempenharem as funções voltadas às relações trabalhistas. O aperfeiçoamento da legislação trabalhista também contribuiu para avanço na ARH, especialmente nos anos 60 e 70.

De forma destacada, esses autores referem-se às práticas aplicadas pelos departamentos de recursos humanos, enfatizando-as sob a ótica do conhecimento científico e comportamental.

Outro destaque deve ser dado ao "modelo de Administração" de Weber - a burocracia. Nadler e Gerstein (apud NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1994, p. 97), salientam que a teoria exposta por Weber era "teoria coerente e bem elaborada de organização" e apresentava como elementos importantes:

- ▶ relações hierárquicas;
- ▶ predominância de regras;
- ▶ competência técnica.

Apontam os autores que, das idéias de Taylor e Weber (apud CHIAVENATO, 1998) surgiu a "burocracia mecânica" - tendo-se como resultado a soma do desempenho individual com a coordenação.

Mintzberg (1995b, p.171) aponta como característica para essa categoria de burocracia, a racionalidade e a existência de "tarefas simples e repetitivas". Essas características, afirma, encontram-se nos ambientes "simples e estáveis". O trabalho, nos casos de ambientes complexos, não pode ser racionalizado em tarefas simples, enquanto nos ambientes dinâmicos não pode ser previsto, tornado repetitivo e, com isso, padronizado.

Observando-se abordagens mais recentes, na literatura, sobre a Administração de Recursos Humanos, constata-se a predominância dessas concepções e "modelos". A propósito, Chiavenatto (1994) entende que não há mais leis ou princípios universais para a administração de recursos humanos, reconhecendo o caráter contingencial que predomina na ARH.

Chiavenatto (1994) esclarece que a ARH consiste no planejamento, organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite direta ou indiretamente com o trabalho. Observa, ainda, que um dos principais objetivos da ARH é alcançar eficiência e eficácia com os recursos humanos disponíveis.

Morgan (1996, p. 22) ressalta, de forma crítica, que a concepção mecanizada da organização é predominante, ou seja, "crescentemente aprendemos a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando a nosso mundo em consonância com princípios mecânicos. Em nenhum lugar isso é mais evidente do que na organização moderna". Vai além ao analisar as clássicas organizações dos organogramas empresariais, apontando que a maneira com que as organizações foram projetadas assemelha-se com máquinas; reconhecendo, entretanto, que tais sistemas mostram singular eficiência, em termos de resultados. Por outro lado, reconhece as falhas no tocante ao trabalhador.

As limitações apontadas por Morgan (1996, p. 23) são as seguintes:

Rigidez, impedindo a adaptabilidade em ambientes dinâmicos e de mudanças constantes;
Desestímulo aos trabalhadores posicionados nos níveis mais baixos;
Atitudes de descuido com a organização.

Morgan (1996) acaba destacando as pesquisas de Lawrence e Lorsch (1977), no aprimoramento da teoria contingencial, por entendê-la adequada à análise das organizações.

Observa que não há qualquer "forma adequada" de organizar. O ambiente deverá ser visto como um fator determinante bem como as tarefas a serem executadas.

Nadler, Gerstein e Shaw (1994, s.p.), reforçando a discussão anterior, apresentam o conceito de Arquitetura Organizacional, explicitando quais elementos o compõem: "a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou o estilo de operação, e os processo de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal".

Uma idéia subjacente a esse conceito refere-se à possibilidade de obter-se vantagem competitiva através da forma de organização dos recursos. Nesse sentido afirmam:

O que se tornou claro é que a arquitetura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que motiva, facilita ou capacita as pessoas e os grupos a interagir com mais eficiência com os clientes, o trabalho e entre si. (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1994, s.p.)

Nadler e Tushman, apud Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p. 29) concluem que:

A função primordial da alta gerência é projetar, construir e operar organizações que funcionem eficientemente. Mas conseguir a eficiência organizacional é difícil. Compreender o comportamento de um indivíduo é, em si mesmo, um desafio; compreender o comportamento do grupo constituído de diferentes indivíduos e as muitas relações entre esses indivíduos, é ainda mais complexo.

Visto dessa forma, a relação indivíduo-organização requer análises, sobretudo enfatizando-se os aspectos voltados aos resultados das atividades.

Connellan (1984, p. 103) assegura que o:

Comportamento individual humano é um fenômeno interessante e complicado, que está no âmago de muitos problemas e sucessos de produtividade. As máquinas e outros equipamentos de capital desempenham um papel, mas as pessoas que as operam fazem a diferença entre o sucesso e fracasso. A produtividade não é uma questão mecânica, mas uma questão de pessoas, envolvendo a psicologia do comportamento humano. (CONNELLAN, 1984, p. 103).

Schein (1982) refere que o entendimento do funcionamento das organizações requer igualmente o entendimento de como funcionam as pessoas na organização. O comportamento humano resulta de interações que advêm das percepções das pessoas sobre as situações que experimentam, as "intenções" de cada qual e ainda de suposições e crenças em que cada uma se inclui.

Toledo (1992, p. 52) apresenta para a questão dos recursos humanos nas organizações um outro componente: as relações de poder (aspectos políticos). Isto significa que, normalmente, observa-se embates entre as coalizões – resultando em importantes situações que afetam o dia-a-dia das organizações. "Havendo pouco Poder disponível, as pessoas obtêm Poder à custa de outras pessoas, assim como as decisões organizacionais resultam no deslocamento de Poder de uma para outra pessoa ou grupo". Nadler, Gerstein e Shaw (1994), corroboram tais observações.

Significa dizer que as relações de Poder, dentro das organizações são fundamentais no desenvolvimento dos negócios. Um exemplo típico ocorre na luta por recursos quando se procede a elaboração dos Planos de Trabalho (e.g. Planejamento Estratégico e Orçamento).

Torna-se relevante, nesse contexto, as relações de trabalho, sobretudo no tocante às diretrizes das Políticas de gestão de pessoas em cada organização.

Chanlat (1996, p. 40) lembra que "as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformarem em elementos-chave das sociedades, contribuindo para edificar uma ordem social mundial".

Verther e Davis (1983, p. 4) ressaltam que "as pessoas são os elementos mais comuns em cada organização. Elas criam os objetivos, as inovações e as realizações pelas quais as organizações são louvadas. Quando consideradas da perspectiva de uma organização, as pessoas são recursos".

Drucker (1995, p. 51) observa que as pessoas são apontadas com frequência, como o maior ativo das organizações. Entretanto, poucas evidenciam tal máxima na prática, quando muito, acreditam nisso. A maioria delas "acredita, embora talvez não muito conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las e satisfazê-las".

Mintzberg (1995a), ao tratar do gerenciamento das pessoas, assinala que depois de décadas de predomínio de técnicas administrativas como as tayloristas, as pessoas entraram em cena ou, de outro modo, entraram nos manuais como entidades merecedoras de atenção (motivação e algum poder). Considera que houve uma enxurrada de teorizações, especialmente nos anos 60 e 70 e que as práticas participativas as manteve na subordinação, pois sempre que isso ocorreu foi por simples concessão.

Essa visão de ter as pessoas como integrantes do negócio é partilhada por outros autores, como Meltzer e Nord (1981); Kane e Palmer (1995); Camuffo e Costa (1993). Bartlett e Gosthal (1996) referem-se à necessidade das organizações capacitarem-se para rejuvenescer seus colaboradores, retirando-os de um contexto opressivo. Justificam essa abordagem a partir de uma constatação: as reestruturações das décadas de 80 e 90 foram impiedosas com os trabalhadores. Asseguram que:

Se uma empresa deseja ir além da espiral encolhedora de downsizings e racionalizações para chegar ao desenvolvimento da habilidade de continuamente autorenovarem-se, sua real batalha não está na reorientação de sua estratégia, na reestruturação de sua organização ou na reforma de seus sistemas. Ela está na mudança dos comportamentos e ações de cada um dos membros da organização. (BARTLETT e GOSTHAL, 1996, p. 89).

Esses autores acima citados entendem que a tendência é transformar as organizações, capacitando-as a aproveitar as competências individuais e o conhecimento específico das pessoas, criando um ambiente impulsionador e dinâmico, promovendo a auto-renovação.

Resende (1986) ao tratar da questão da ARH, aponta que, especialmente no Brasil, as modificações na forma de tratar as pessoas deve-se a influência sindical, muito mais que por uma nova concepção ou adoção de novos modelos.

Enquanto isso, tem-se discussões sobre o valor estratégico dos recursos intangíveis (Kamoche, 1996); Camuffo e Costa (1993); Cooper e Markus (1995); Teal (1996); Roebuk (1996) e a constatação de que, raramente há mecanismos para a alocação de pessoas, sob a ótica das competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

2.6 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PRINCÍPIO ORGANIZACIONAL

A idéia de avaliação, entendida como uma espécie de julgamento, é vista como prática desde o surgimento do homem (LUCENA, 1992). Ainda conforme o autor, a concepção de avaliação é tão antiga quanto a civilização. Informa que através de registros escritos, os Sumérios, sociedade que floresceu no Vale de Eufrates há aproximadamente 6000 anos, tinham uma percepção peculiar de avaliação, realizando-as com frequência. Eles necessitavam saber o valor das coisas que transacionavam, como por exemplo, metais e ferramentas.

O que é mais importante: efetuavam avaliações de desempenho daquilo que lhes era mais conveniente e que garantiam sua prosperidade. Sabiam, portanto, quais objetos materiais afetavam a prosperidade da sociedade e como as pessoas influenciavam para tal. Prevalencia uma concepção de fomentar melhores desempenhos, pois tinham o entendimento de que isso possibilitaria aumentos de valor.

Relata Chiavenato (1994), que as experiências do século XIX, pelo Serviço Público Federal dos Estados Unidos, da General Motors em 1918, salientando que o maior destaque aos sistemas de Avaliação de Desempenho ocorreu após a Segunda Guerra Mundial.

Na literatura mais recente, percebe-se uma clara tendência ao uso da Avaliação de Desempenho para fins associados à remuneração das pessoas. Cada vez mais associam-se os ganhos variáveis ao desempenho da própria organização durante um determinado exercício - Equipe Coopers e Lybrand (1996); Galbraith (1994) e Bergamani (1992), dentre outros.

No entanto, muitas decisões gerenciais, além daquelas associadas à remuneração, são tomadas com base na Avaliação de Desempenho (CHIAVENATO, 1998), tornando crítico para as organizações as práticas sem vínculos com as metas organizacionais, ou mesmo com o uso de medidas que não estejam relacionadas a elas.

Um processo de ADRH terá que contemplar objetivos e metas organizacionais e as ações desenvolvidas no sentido de alcançá-las. Lucena (1992, p. 14-15) menciona que:

São as pessoas que promovem as mudanças para manter um ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

Constata-se que determinadas abordagens voltadas à ARH aceitam essa premissa de vinculação entre a ADRH e as metas organizacionais (CHIAVENATO, 1994), (LUCENA, 1992), (Equipe Coopers & Lybrand, 1996), Kane e Palmer (1995), porém, quando apresentam os métodos ou propõem instrumentos para tal, o fazem a partir da visão em que preponderam fatores ligados ao comportamento humano (cordialidade, pontualidade, iniciativa, por exemplo).

McGregor (1960 *apud* MORGAN, 1996), ao empreender uma crítica à Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos, salienta que a mesma é tomada como uma simples técnica de administração de pessoal, quando deveria ser usada para outros propósitos, como é o caso da administração estratégica.

A conclusão inicial é que as organizações se utilizam da avaliação de desempenho simplesmente para tomada de decisões sobre os empregados (HENEMAN III, 1981 *apud* DRUCKER, 1995), Chiavenato (1998), como é o caso de dispensas, treinamentos e acréscimos salariais.

No novo milênio a avaliação de desempenho precisa ser adotada com princípio norteador das estratégias organizacionais que se relacionam ao aproveitamento potencial das pessoas.

A Avaliação de Desempenho vista como "apreciação do desempenho do indivíduo no cargo" (CHIAVENATO, 1994, p. 57), está associada às práticas de Administração de Recursos Humanos. Enfatiza o autor que a Avaliação de Desempenho é um "conceito dinâmico", haja vista acreditar na existência de permanente avaliação – formal ou informalmente – dentro das organizações. Salienta, ainda, que a ADRH:

Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. (CHIAVENATO, 1994, p. 263).

Lefton (1977) conceitua a Avaliação de Desempenho como sendo uma discussão formal entre superior e subordinado visando descobrir como e por que o subordinado desempenha seus trabalhos presentemente e como pode efetuar-los no futuro, de modo a beneficiar a organização.

Lucena (1992, p. 26) vê a Avaliação de Desempenho como a verificação da "atuação da força de trabalho na produção de resultados"; reforçando que "o conceito de avaliação de

desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta)".

A partir dessas visões, percebe-se que a Avaliação de Desempenho possui relativa importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de se ter tornado como uma das mais importantes ferramentas da ARH. O uso dessa ferramenta, no entanto, tem sido discreto, ainda que, visto como um processo das áreas de recursos humanos.

Thomas e Bretz, Jr. (1994 *apud* CHIAVENATO, 1998) apresentam um estudo sobre as práticas associadas a Avaliação de Desempenho, com base numa pesquisa realizada pela Cornell University, junto as 100 maiores empresas dos Estados Unidos, de acordo com a Revista Fortune. Tal estudo, no entendimento dos mesmos "provê algumas perspectivas no enigma da avaliação de desempenho". Constatam os autores citados que existem diferentes usos para a Avaliação de Desempenho, como listados abaixo:

- * Desenvolvimento do desempenho no trabalho
- * Administração de pagamento por mérito
- * Aviso aos empregados sobre expectativas de trabalho
- * Recomendações aos empregados
- * Promoção de tomadas de decisões
- * Motivação dos empregados
- * Avaliação de potencial dos empregados
- * Identificação de necessidades de treinamento
- * Melhoria de relacionamento no trabalho
- * Auxílio no ajuste de metas de carreira
- * Determinação de trabalhos mais eficientemente
- * Transferência de decisões
- * Tomada de decisões sobre dispensas
- * Auxílio no planejamento de longo prazo
- * Validação de procedimentos para contratação

- * Justificar outras ações gerenciais

A pesquisa retro mencionada aponta ainda que o supervisor imediato é o avaliador-chave e a sua opinião é decisiva para a avaliação final; enquanto que as decisões estratégicas são realizadas no nível corporativo – como efetuar, ter ou não avaliações, definição do papel (mérito, incentivos). Indica, ainda, que, apesar da conscientização da validade de efetuar-se as avaliações, pouco tempo é despendido na atividade. Em média, gasta-se por empregado, por ano, oito horas. A razão básica para tal, deve-se ao fato de os gerentes, mesmo entendendo a importância da Avaliação de Desempenho, a terem como uma tarefa desagradável.

Os resultados da pesquisa citada, por outro lado, apontam que apenas 10% dos empregados não recorrem dos procedimentos. As razões pelas quais empregados e gerentes antipatizam com o processo de Avaliação de Desempenho podem ser assim sintetizadas:

- * Raramente eles possuem qualquer senso de propriedade. Eles não são envolvidos do design ou na administração do sistema, não são treinados para usá-lo e tampouco para fornecerem um feedback.
- * Os gerentes não gostam de "entregar" mensagens negativas às pessoas com quem trabalham. Mensagens negativas tendem a gerar reações defensivas e hostilidades antes de servir como resposta sobre o desempenho.
- * Empregados e gerentes reconhecem que entregando mensagens negativas afetam-se as relações pessoais.
- * Há poucas recompensas formais para tornar o processo de avaliação sério. Há maiores recompensas informais para não entregar mensagens impopulares.
- * Os gerentes hesitam em dar avaliações desfavoráveis por medo da aparência que um insatisfatório trabalho possa refletir mal na habilidade de selecionar e desenvolver os empregados. A falta de candor na Avaliação é o único caminho de "esconder a roupa suja".

Bergamini (1992, p. 26) salienta que a Avaliação de Desempenho deve ser vista "apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o

completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos". Atestar que, "como instrumento que deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer". Esse conhecer refere-se a organização como um todo, além de suas relações com o meio ambiente e com os seus recursos humanos.

Bergamini (1992) aponta como principais resultados das aplicações da Avaliação, como sendo:

- Subsídios para a seleção de pessoal.
- Subsídios para o treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- Subsídios para a administração salarial.
- Subsídios para a movimentação de pessoal.

Heneman III (1981, p. 78 *apud* DRUCKER, 1995), observando que um singular resultado dos trabalhos das pessoas é a contribuição para o alcance das metas da organização, apresenta como principais propósitos das "práticas de medição de desempenho", os seguintes aspectos:

Decisões Administrativas: promoções, desligamentos, incrementos salariais e outros. Entende que, nesse particular, a vinculação entre altos desempenhos e incrementos salariais mostram-se efetivos – baseiam-se na teoria da expectância.

Retroinformação e Desenvolvimento: levar ao conhecimento dos empregados o desempenho obtido em relação às expectativas da organização. Concomitantemente, utiliza-se os resultados para verificar as necessidades de melhorias, proporcionando aos gerentes a possibilidade de preparação do subordinado para a execução das tarefas ou de treinamento.

Avaliação das Políticas de Recursos Humanos: compreensão da forma como as políticas e os programas de Recursos Humanos estão influenciando as pessoas no trabalho.

Chiavenato (1994, p. 267) aponta como "objetivos intermediários" da Avaliação de Desempenho, basicamente àqueles citados anteriormente, como por exemplo: promoções, treinamento, incentivo salarial, estímulo à maior produtividade, retroação, transferências, dispensas, e outros. Por outro lado, lista três "objetivos fundamentais", a saber:

- Medição do potencial humano.
- Administração dos recursos humanos (vistos como recursos básicos da organização).
- Oportunizar o "crescimento" e fornecer "condições de efetiva participação" na obtenção dos objetivos organizacionais e individuais.

Lucena (1992, p. 18) relaciona alguns pontos que, no seu entendimento, evidenciam a importância da gerência do desempenho:

- Necessidade da organização saber se seus objetivos estão sendo alcançados.
- Necessidade de assegurar-se de que o desempenho (indivíduo e equipe) está a contento.
- Necessidade de reconhecimento da "contribuição" dos empregados.
- Promoção do "desenvolvimento de habilidades" e "capacitação" dos empregados.

Tem-se com isso, uma concordância com relação aos propósitos da Avaliação de Desempenho e, por conseqüência, as razões do seu uso. A aplicação da Avaliação de Desempenho resulta prioritariamente para ações sobre os empregados, caracterizando-se, dessa forma, como instrumento típico de ARH, para mostrar-se, eventualmente, um instrumento de apoio à gestão dos negócios.

As constatações da pesquisa citada, quanto à rejeição ao processo de avaliação, têm sentido ao se observar as destinações apresentadas.

Qualquer pesquisa que procure identificar os métodos e instrumentos utilizados, fatalmente irá apresentar como resultado um número de práticas aproximado ao de organizações pesquisadas.

Bergamini (1992) apresenta dois grupos de instrumentos: os de avaliação direta ou absoluta, em que o indivíduo é considerado o centro de interesse do avaliador, sendo observado seu padrão de desempenho em contraposição ao que é desejável no seu trabalho. O segundo grupo diz respeito à avaliação relativa ou por comparação, em que o indivíduo é posicionado num grupo de trabalho (sua equipe) e verificado seu nível de eficiência. Considera a escolha de um desses métodos como sendo parcial e perigosa, afirmando haver necessidade de uso dos dois grupos.

Para o primeiro grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

- a) Relatórios Verbais: descreve-se o "comportamento" de cada indivíduo no trabalho.
- b) Relatórios Escritos: descreve-se o "comportamento" de cada indivíduo, sob forma de relatório.
- c) Composição de Gráficos Analíticos: a partir de um conjunto de critérios pré-estabelecidos, o avaliador apenas identifica onde se enquadra o avaliado. Liga-se os pontos e tem-se uma descrição do perfil do avaliado.
- d) Padrões Descritivos: a partir de um conjunto de características de cargos específicos, o avaliador deverá apontar a afirmativa que "melhor descreve o avaliado".

e) Lista de Verificação: a partir de uma série de frases, o avaliador deverá identificar as que "melhor descrevem o avaliado".

Para o segundo grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

a) Sistema de Classificação: o avaliador terá que identificar no grupo o melhor e o pior dos indivíduos, dentro de uma escala.

b) Comparação Binária ou por Pares: o avaliador compara o avaliado com outro do grupo, "em cada traço ou característica de desempenho".

c) Sistema de Avaliação Forçada: utilizada especialmente com grandes grupos e pela dificuldade de se usar a Comparação Binária. O avaliador deve agrupar os avaliados em conjuntos semelhantes e a partir de uma escala, compará-los.

Stolz (*apud* CHIAVENATO, 1994, p. 269), ao discutir os métodos de avaliação de desempenho, observa que as técnicas podem variar de empresa para empresa bem como dentro de cada uma delas. O que importa efetivamente é que o modelo utilizado atenda os objetivos a que se propõe. Ressalta que "as avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade".

Com relação aos métodos possíveis de serem usados pelas organizações, Chiavenato, com base em Huse e Bowditch, divide em dois grupos, a exemplo de Lucena (1992), com as seguintes características: os de medidas objetivas e os de medida subjetiva.

No primeiro grupo, tem-se o uso do absenteísmo e da produtividade e no segundo grupo, destacam-se as técnicas da Escala Gráfica; das Listas de Verificação; das Escalas de Escolha Forçada; das Escalas de Incidentes Críticos; do Método de Classificação e do método de Distribuição Forçada.

Uma outra técnica, distinta das apresentadas nos dois grupos citados é sugerida e refere-se a Simulações. Nesse método, avalia-se o indivíduo a partir de exercícios de simulação.

Vale observar, porém, que Lefton (1977 *apud* HARRINGTON, 1997) não considera o gerenciamento por objetivos (MBO) propriamente como um método de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos. Entretanto, os dados apresentados na Tabela 3 são significativos para demonstrar a ênfase que as empresas imprimem à Avaliação de Desempenho e seus propósitos associados com metas determinadas previamente.

Servindo-se do conceito de Lefton (1977 *apud* HARRINGTON, 1997) para o MBO, qual seja a de um sistema para a obtenção de objetivos organizacionais por atribuições específicas, mensuráveis, metas conectadas a indivíduos específicos na organização, não deixam de ser significativos os resultados encontrados na pesquisa.

2.7 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FOCADO NAS PESSOAS

O entendimento de que a Avaliação de Desempenho de uma organização deve estar vinculada com a sua estrutura e seus objetivos não é recente, conforme se constata em McGregor (1960 *apud* MORGAN, 1996), Lefton (1977 *apud* HARRINGTON, 1997), Heneman III (1980 *apud* DRUCKER, 1995) e Drucker (1981). Especificamente no que se refere ao desempenho humano, essa concepção de associação entre ações das pessoas e objetivos e metas organizacionais também é manifestada por alguns autores como Bergamini (1992), Chiavenato (1994 e 1998), Lucena (1992), Harrington (1997), os quais enfatizam tal proposição.

A Avaliação de Desempenho, portanto, assume um caráter maior e peculiar. Ou seja, mais que um mecanismo típico das áreas de recursos humanos, torna-se um componente essencial e necessário do planejamento estratégico organizacional. Harrington (1997, p. 277) observa que: "[...] o plano de desempenho do indivíduo deve basear-se em como o desempenho individual vai suportar o plano de negócios da organização".

Entretanto, a Avaliação de Desempenho, deve ser interpretada distintamente do processo de medição. A avaliação, conforme observam Kane e Freeman (1997), em contraste com a medição, é uma espécie de "guia" que possibilita verificar o nível de determinados atributos; não é uma medida, mas um processo de classificação. Uma avaliação é feita com base em uma ou mais medidas. A medição é um componente do processo de avaliação.

Com a compreensão de que o desempenho de uma pessoa decorre de suas ações, as quais produzem resultados, a Avaliação de Desempenho deve ser utilizada na verificação dos "efeitos" dessas ações no trabalho e na verificação das "causas" desses efeitos (LEFTON, 1977 *apud* HARRINGTON, 1997).

Segundo Lefton (1977 *apud* HARRINGTON, 1997), na Avaliação de Desempenho Focada nas Pessoas, não há porquê considerar-se coisas feitas no trabalho

que não afetam os resultados. As pessoas podem realizar ou encaminhar ações que não afetam os resultados de atividades ou processos.

Essa observação é importante quando se enfatiza demasiadamente critérios comportamentais, descaracterizando o processo de avaliação do desempenho no trabalho. Heneman III (*apud* DRUCKER, 1995) considera que restringir a avaliação de desempenho ao uso de fatores comportamentais, acaba comprometendo a validade da mesma.

Se as medidas de desempenho podem ser vistas como os "sinais vitais" de uma organização (HRONEC, 1994), a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma análise dessas medidas, em relação aos impactos no alcance das metas estabelecidas.

Embora se aceite que as organizações atinjam objetivos através da alocação e do uso de recursos diversos, por meio de processos e atividades, os seus desempenhos resultam da forma como os recursos "desempenham suas funções".

A ADRH, assim, consiste na análise das medidas de desempenho, a partir de padrões previamente definidos ou mesmo obtidos durante os períodos em que as pessoas exercem suas funções. Com base nas "famílias de medidas" apresentadas na Figura 3 (custo, qualidade e tempo), podem ser estabelecidos padrões de desempenho para a elaboração de produtos ou prestação de serviços e, assim, efetuarem-se as avaliações de desempenho.

A avaliação de desempenho torna-se uma confrontação de medidas de desempenho, metodologicamente, com resultados, expectativas, padrões ou outros parâmetros, para um período considerado.

2.7.1 Realidade no Brasil

São várias as maneiras existentes para provocar processos de melhoria. Os modelos passaram de rígidos a flexíveis, os processos decisórios ocorrem onde os fatos acontecem.

Para melhorar a empresa, os empresários necessitam de soluções criativas das pessoas. Enquanto isso, do outro lado, as pessoas percebem que para a manutenção do seu emprego, a empresa tem de ser bem sucedida, então a cooperação entre ambas as partes é fundamental.

Baseada na bibliografia apresentada, verifica-se acordos recentes entre empresa e sindicatos, que passaram a negociar a jornada flexível, polivalência no trabalho com o deslocamento de trabalhadores para outras funções que não aquelas constantes em contrato de trabalho, desconto maior dos benefícios oferecidos para os colaboradores, para diminuir

custos da empresa, como foi o acordo entre a Ford do Brasil e o sindicato dos metalúrgicos do ABC paulista. Tudo é válido para afastar o fantasma do desemprego.

De acordo com Pontes (1999, p. 94):

Para consolidar um modelo cooperativo entre as empresas e trabalhadores, novas técnicas de avaliação surgiram, como por exemplo, a avaliação 360°, aquela que, além do subordinado ser avaliado, ele avalia seu líder e os próprios empregados, fazem avaliações recíprocas. Essa experiência foi desenvolvida e aplicada em um questionário da empresa *American Express*. O método é interessante, apesar dos constrangimentos que essa avaliação pode provocar ao empregado, que deve avaliar seus líderes ou pares.

Adotar uma metodologia como a de acompanhamento e avaliação de resultados refletirá nas melhorias internas. Entretanto, é necessário que a empresa, em contrapartida, invista em desenvolvimento e carreira do empregado, investimento e capacitação profissional, manutenção de clima positivo e a utilização na participação de resultados.

2.7.2 Gerenciamento do desempenho

De acordo com Lucena (1992), a etapa de gerenciamento do desempenho se constitui do ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho.

Essa condição decorre em função da capacidade do avaliador, que, de forma ampla, possui influência não somente sobre a figura do avaliado, mas em toda a organização pela repercussão das ações que possam se originar do processo. Na etapa do gerenciamento (ou acompanhamento) do desempenho, está em jogo o sucesso de um empreendimento – razão da Avaliação de Desempenho.

A organização deve assegurar-se de que as formas de utilização dos seus recursos estejam concorrendo para o alcance das metas e objetivos propostos. Caso constatare disfunções ou desajustes, deverá efetuar mudanças e arranjos desses recursos ou mesmo buscar novos.

A conjugação de fatores que interagem nessa etapa e, por consequência, as possibilidades de adequações e composições possíveis, exigirão ações e decisões dos avaliadores e gerentes. Sob o ponto de vista dos recursos humanos, Lucena (1992, p. 21) aponta quatro componentes básicos que afetam o desempenho:

- a) qualificação profissional;

- b) cultura organizacional;
- c) estilo gerencial;
- d) ambiente externo.

De forma mais explicativa, considera-se que, numa função, os desempenhos dos indivíduos são afetados por suas qualificações profissionais e pelo ambiente. O desempenho esperado deve ser condizente com as habilidades e capacitação dos mesmos.

Por outro lado, a cultura organizacional corresponde a um componente de dimensão considerável. Kotter e Heskett (1994) apontam para a existência de dois níveis, quando se trata da cultura organizacional e de seus efeitos. O primeiro, de difícil mudança, refere-se ao que é mais profundo e menos visível, qual seja, aos valores compartilhados e que moldam o comportamento dos grupos de pessoas, tornando-se arraigados ao longo do tempo. O segundo, refere-se ao que é mais visível, diz respeito ao que é padrão ou estilo da organização e é seguido pelas pessoas. Esse nível é de mudança mais fácil.

Já o estilo gerencial é sentido no dia a dia. Aflora nas relações chefe-subordinado e como as mesmas se desenvolvem é fator destacado para o desempenho. É bom salientar que esse aspecto tem merecido atenções diversas da área de Administração e as controvérsias são inúmeras.

O outro ponto a ser considerado é que se tornou decisivo para as organizações, constitui-se do ambiente externo. Esse, tem moldado as estratégias organizacionais e influenciado de forma definitiva a organização dos trabalhos. A capacidade dos indivíduos apreenderem os movimentos do ambiente externo tornou-se fundamental para as organizações – sobretudo as que se inserem em mercados competitivos.

Tem-se, em suma, a fundamentação para qualificar a etapa de gerenciamento do desempenho como aspecto-chave do processo de Avaliação de Desempenho.

2.7.3 Avaliação Individual X Equipes

A questão posta nesses termos não exclui a possibilidade dos sistemas organizacionais utilizarem-se das duas formas de avaliação. O modo de organização dos trabalhos, num primeiro instante, deve ser o fator determinante da metodologia aplicável. Sob outro prisma, a estrutura organizacional tem implicação no projeto da ADRH.

Conforme observa a Equipe Coopers & Lybrand (1996), o uso dos métodos de avaliação individual possuem maior validade e utilidade onde existem estruturas organizacionais hierarquizadas. Nesses casos, o foco pode ser voltado para o trabalho individual, o qual é controlado e avaliado pelo chefe.

Nas organizações que operam com características celularizadas e o foco está voltado para processos, a abordagem é distinta do caso anterior. As equipes merecem maiores atenções.

Portanto, cada sistema de trabalho poderá adotar formas diferentes de avaliação. Todavia, como existe a tendência das organizações efetuarem o gerenciamento dos processos e atividades, a orientação para a avaliação coletiva é enfatizada. Como salienta Cohen, apud Galbraith (1995, p. 168), "as equipes de trabalho estão na ordem do dia. As organizações têm experimentado um ressurgimento do interesse em utilizar o mecanismo de equipes e de trabalho em equipe como alicerce básico para o desempenho".

As razões apontadas para tal, também compartilhadas por Nadler, Gerstein e Shaw (1994), residem nos desafios competitivos que levarão as organizações a novas arquiteturas, inclusive no tocante a força de trabalho.

A bibliografia explorada não apresenta referências explícitas quanto a preponderância de uma forma sobre a outra, mas pelo modo de estrutura dos sistemas organizacionais, hierarquizados, deduz-se que haja um predomínio das avaliações individuais, embora Margerison, McCann e Davies (1995) apontem às equipes como foco dos processos de Avaliação de Desempenho, pelas próprias exigências dos clientes, com relação aos produtos/serviços. Bretz, Jr., Milcovich e Read (1992), ao efetuarem um estudo sobre as práticas e recursos relativos à avaliação de desempenho, com base nas publicações especializadas dos Estados Unidos, não chegam a apontar qualquer sinal da forma mais empregada. Uma constatação de Bretz, Jr., Milcovich e Read (1992), no entanto, é, decididamente, representativa da importância da Avaliação de Desempenho: elas (as avaliações) deixaram de ser vistas como eventos isolados e transformaram-se em processos inerentes ao funcionamento das organizações.

2.7.4 Procedimentos Aplicáveis na Avaliação de Desempenho

Como destacado anteriormente, um sistema de medição de desempenho, consistindo de um meio organizado de definição, coleta, análise, relatório e tomada de decisão, opera com diversas medidas de desempenho. As mais comuns estão associadas com Custo, Qualidade e Tempo, integradas num processo.

A escolha das medidas de um instrumento em particular ou os geradores das medidas, precisam levar em conta as estratégias e os interesses do sistema organizacional.

Como o foco do trabalho está voltado para o uso de uma medida de desempenho específica - o custo - e um indicador - o custo da atividade - sobre os mesmos detém-se essa descrição, bem como, no relacionamento desses componentes com outras medidas e indicadores.

Hronec (1994, p. 28) salienta que os custos "são medidas financeiras de desempenho - o gasto com pessoal, processos ou organização. Essa categoria mede o lado econômico da 'excelência'".

Na medição de desempenho de Recursos Humanos e na utilização dos custos como medida de desempenho, não basta verificar valores de remuneração, simplesmente, uma vez que, no desenvolvimento de uma atividade outros fatores conjugam-se e proporcionam os resultados ou os custos das atividades. Um simples exemplo para essa argumentação é a chamada curva de aprendizagem ou de experiência.

Portanto, o Custo da Capacidade dos Recursos, o Custo dos Recursos Usados e os Custos da Capacidade Não Usada, passam a ser aspectos-chave no processo de Avaliação de Desempenho.

A utilização da equação apresentada por Kaplan e Cooper (1997), mostrada a seguir, é essencial para o entendimento do processo de medição e avaliação do desempenho - tanto dos Recursos Humanos, quanto da utilização de outros recursos.

$$\text{CRF} = \text{CRU} + \text{CRN}$$

Onde: CRF= Custo dos Recursos Fornecidos

CRU= Custo dos Recursos Usados

CRN= Custo dos Recursos Não Usados

A equação proposta por Kaplan e Cooper (1997) possibilita atender aos aspectos apontados por Hronec (1994), como vitais às medidas de desempenho:

- a) monitoração do progresso;
- b) prevenção e impedimento de problemas;
- c) melhoria contínua do processo;
- d) seleção de atividades-chave; e
- e) motivação das pessoas.

Para a obtenção do primeiro termo da equação, observam Kaplan e Cooper (1997), os sistemas financeiros disponíveis nas organizações são aceitáveis. Trata-se, em suma, dos recursos disponibilizados para a elaboração dos produtos e serviços. Os termos do lado direito, Custo dos Recursos Usados e Custo dos Recursos Não Usados, respectivamente, são obtidos através do ABC. Esse sistema propicia, efetivamente, a obtenção do Custo dos Recursos Usados, porém, possibilita a determinação do Custo do Recursos Não Usados.

Para Avaliação de Desempenho com tais elementos informativos, os procedimentos aplicáveis para tanto, estão representados na Figura 6.

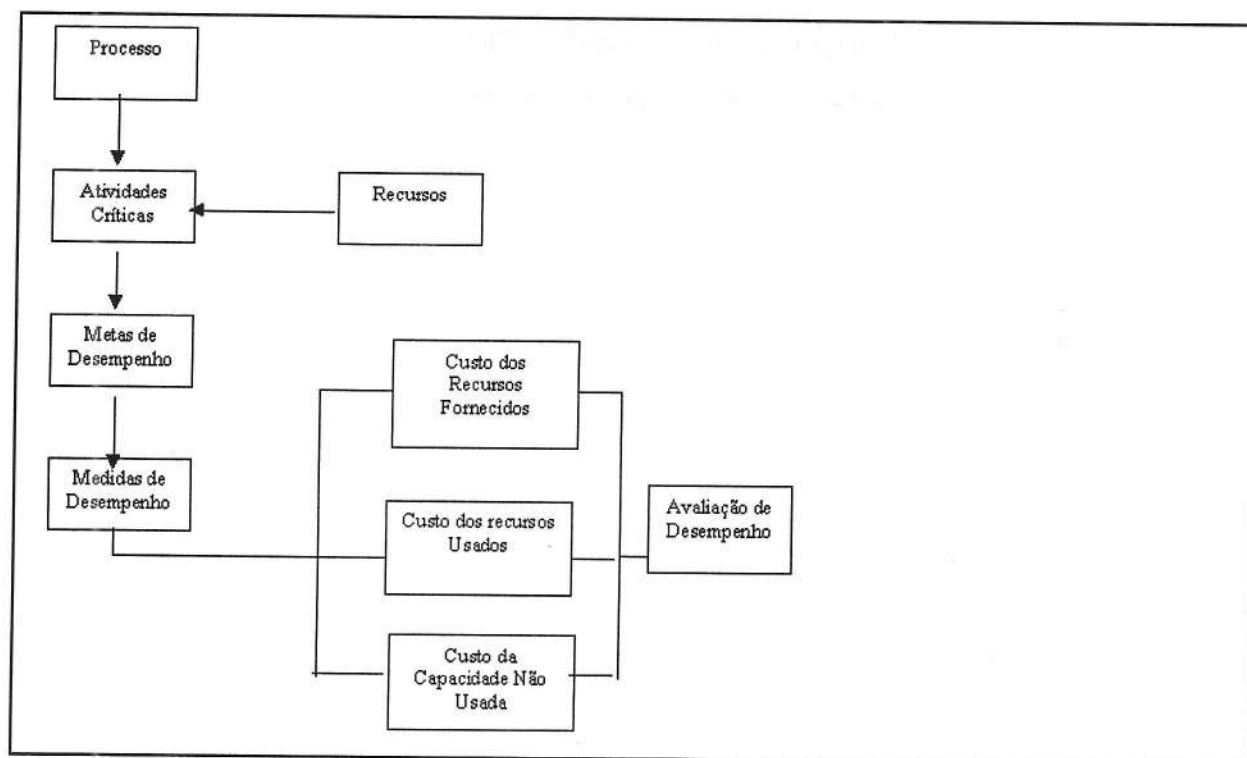


Figura 6 – Procedimentos aplicáveis para avaliação de desempenho

Fonte: Kaplan e Cooper (1997)

O processo mostrado na Figura 6 é separado em algumas etapas básicas. Num primeiro instante, tem-se a identificação do processo em que será efetuada a avaliação, entendendo tratar-se de passo essencial, posto que, a partir dele, derivarão as medidas de resultado a serem utilizadas na etapa final. Além do mais, um processo necessita ser gerenciável em toda a sua extensão.

O passo seguinte consiste na identificação das atividades críticas em que ocorrerão as medições e a ADRH. A princípio, entende-se, como tal, aquelas que possuam impacto na eficiência do processo, na qualidade, produtividade ou outros aspectos relevantes. Nessa etapa, os recursos disponibilizados para desempenhá-las devem ser obtidos (Custo dos Recursos Fornecidos).

Em seguida, tem-se a identificação das metas de desempenho, as quais estarão necessariamente vinculadas às estratégias estabelecidas para o sistema organizacional e aos resultados dos processos/atividades.

As metas de desempenho das atividades (ou do processo) podem estar baseadas em padrões existentes, rotinas, períodos de observação e outros critérios próprios do sistema avaliado. Com base nas metas de desempenho, faz-se, efetivamente, a medição, utilizando-se o sensor escolhido.

Para o estudo proposto, com o uso do ABC, efetua-se a apuração dos Custos dos Recursos Usados ou Utilizados (CRU). Tendo-se tal custo apurado e de posse do Custo dos Recursos Fornecidos (CRF), encontra-se o Custo dos Recursos Não Usados (CRN).

A etapa de avaliação de desempenho ocorre com a análise desses valores, para as atividades selecionadas, por meio de comparações com metas e padrões ou outros critérios escolhidos previamente.

2.7.5 A Medição do Desempenho

Os custos incorridos pelos sistemas organizacionais, com as pessoas que deles fazem parte, em muitos casos, são extremamente significativos. Justifica-se, assim, a verificação da composição e da evolução dos mesmos, pois, na forma de desenvolvimento das atividades, o impacto dos custos resultantes da execução dos trabalhos é representativo em relação aos custos totais.

Em alguns casos, as medidas de desempenho podem ser tomadas diretamente, porém, em outras situações, há a necessidade de recorrer-se a artifícios que possibilitem a obtenção de parâmetros que retratem o desempenho. Os indicadores de desempenho permitem essa leitura.

A medição de desempenho de recursos humanos implica na obtenção de dados sobre a forma de execução das atividades realizadas pelas pessoas; a avaliação, consiste na verificação do impacto das ações nos resultados dos sistemas organizacionais.

2.7.6 Críticas ao processo de Avaliação de Desempenho

As ponderações apresentadas pelos críticos do processo de avaliação de desempenho residem, basicamente, sobre a natureza do mesmo. A ênfase dada ao processo, de caráter controlador das pessoas é que merece maiores citações.

Outro aspecto que merece consideração é a transformação do processo num evento em que avaliadores e avaliados entram em conflito, dada a forma de julgamento que se reveste o processo.

Mais recentemente, tem sido usado como argumento as posições de Deming, por aqueles que militam no movimento da qualidade. A lógica defendida por Deming para criticar o processo, de acordo com a Equipe Coopers & Lybrand (1996) e também Sink e Tuttle (1993), dá-se em razão dos próprios desvios que o processo toma por questões gerenciais.

Como observa, com propriedade, Lucena (1992), as limitações gerenciais (falta de visão estratégica, despreparo para o relacionamento interpessoal, centralização, processo decisório lento) dificultam o processo de Avaliação de Desempenho.

Dessa forma, os três pontos apontados pela Equipe Coopers & Lybrand (1996) como críticos, na visão de Deming, consistem de:

- a - foco distorcido: a atenção deve ser voltada para os processos ou sistemas, não para as pessoas;
- b - "controle dos resultados": boa parte das situações de trabalho independem do avaliado e de suas ações;
- c - "metas numéricas": as metas podem transformar-se em limitações às melhorias, tão logo sejam atingidas.

O enfoque empreendido nesse trabalho, procura subverter tais críticas. A Avaliação de Desempenho é vista e tratada como uma intervenção estratégica, orientada para a melhoria.

Conclui-se que os "modelos" tradicionais de ADRH precisam ser criticados e reformulados, repousando seus projetos sobre as estratégias organizacionais.

Ao mesmo tempo, deve-se empreender esforços para transformar a visão do ajuste de contas para um esforço voltado às melhorias. Os principais elementos desse enfoque distorcido residem nas ações gerenciais e como assinala Chiavenato (1998, p. 144), "a falha da avaliação de desempenho é exatamente a falha da administração em definir claramente objetivos e estabelecer técnicas específicas de avaliação do desempenho designada para alcançar objetivos".

CAPÍTULO III – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Minayo (1998, p. 19): “o método científico permite que a realidade social seja reconstruída enquanto um objeto do reconhecimento, através de um processo de categorização que une dialeticamente o teórico e o empírico”.

Conforme o pensamento de Ludke (1986, p. 48), para se realizar uma pesquisa é preciso “promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”. Em geral isso se faz a partir de estudo de um problema, que ao mesmo tempo desperta o interesse do pesquisador e limita sua atividade de pesquisa a uma determinada porção do saber, a qual ele se compromete a construir naquele momento.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo foi voltado para a pesquisa qualitativa, a fim de poder dar o maior grau de confiabilidade e credibilidade ao mesmo. Corrobora-se com Goldenberg (1997) que compara o modelo de pesquisa qualitativa com a quantitativa, explicando que anteriormente as ciências se pautavam em um modelo quantitativo de pesquisa em que a veracidade de um estudo era verificada pela quantidade de entrevistados. Muitos pesquisadores, no entanto, questionam a representatividade e o caráter de objetividade de que a pesquisa quantitativa se revestia. Goldenberg (1997, p. 14) afirma que:

[...] É preciso encarar o fato de que, mesmo nas pesquisas quantitativas, a subjetividade do pesquisador está presente. Na escolha do tema, dos entrevistados, no roteiro de perguntas, na bibliografia consultada e na análise do material coletado, existe um autor, um sujeito que decide os passos a serem dados.

Um outro elemento definidor para a escolha da pesquisa qualitativa recaiu no fato de a mesma não ficar presa aos números, à quantificação pura e simples, mas:

Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da

compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória, etc. (GOLDENBERG, *ibidem*).

Tendo sido esse um trabalho que abrangeu o tipo de pesquisa qualitativa, uma vez que o interesse da investigação apontou para a averiguação dos dados coletados com o intuito de permitir aos sujeitos pesquisados, e ao campo de pesquisa, um melhor aproveitamento dos recursos que atendimento prestado pode oferecer para o melhoramento dos processos administrativos e estruturais do CES.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A delimitação do universo da pesquisa envolve os aspectos de tempo e espaço. É necessário que se estabeleçam seus limites geográficos e temporais de abrangência. As informações sobre esse universo devem permitir a disposição dos elementos adequados para a escolha e definição da amostra que deve ser representativa e, ao mesmo tempo, significativa (OLIVEIRA, 1997). “O universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum” (OLIVEIRA, 1997, p. 160).

Ainda em Oliveira (1997, p. 160), vemos que “amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Será considerado como universo de nosso estudo todos os servidores, sejam docentes ou técnico-administrativos, do Campus de Cuité da UFCG, que hoje chega a um número de 102 pessoas.

Como população de nosso estudo, foi considerado os servidores que atuam no setor financeiro e direção do CES, a fim de permitir uma melhor análise do direcionamento dado a esta questão por estas pessoas, que hoje somam 10 servidores.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a apreensão dos dados foi utilizado como instrumento de coleta de dados: o questionário estruturado (Ver apêndice A).

O questionário estruturado ou fechado, configura-se como um processo de interação social no qual uma das partes, o pesquisador, tem por objetivo principal colher o máximo de informações possíveis do pesquisado (HAGUETTE, 1992). Esse objetivo é atingido seguindo um roteiro pré-elaborado; quero destacar que o roteiro se constituiu apenas num caminho de orientação para que o pesquisador melhor direcione as informações que desejava obter. Este tipo de entrevista foi utilizada a partir de um roteiro pré-definido, direcionando sem condicionar as respostas do entrevistado. Dessa forma, preservando-se a flexibilidade do instrumento.

Entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter junto aos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir as posições contrárias dos respondentes e não diferenças nas perguntas (THIOLLENT, 1984).

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

De posse dos dados coletados mediante a aplicação do instrumento de coleta de dados, obtivemos os seguintes itens informacionais que propiciaram-nos a elaborar e desenvolver os dados informacionais abaixo elencados.

Para melhor compreensão, dividimos os dados do instrumento de coleta em dois aspectos distintos, o primeiro relacionado aos dados de identificação dos sujeitos pesquisados, enquanto que o segundo ponto, refere-se aos dados do objeto de estudo proposto desta monografia.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PESQUISADO

Conforme os dados coletados, obtivemos os seguintes dados relacionados à identificação dos sujeitos pesquisados e participantes da pesquisa:

- 70% são do gênero masculino e 30% do gênero feminino;
- 20% tem idade entre 21 e 25 anos, 30% tem entre 26 e 30 anos, 20% tem idade entre 31 e 35 anos, 10% tem idade entre 36 e 40 anos e outros 20% tem idade superior ou igual a 41 anos.
- 60% tem nível e instrução de grau superior completo, 20% tem curso superior incompleto e 20% tem apenas nível de instrução médio;
- dos cursos superiores apresentados, temos: sociologia, administração, pedagogia, história e ciências contábeis;
- as funções assumidas pelos sujeitos pesquisados são as mais variadas, tais como: secretaria, liquidação de despesas, assistente em administração, setor de materiais, recepcionista, patrimônio, pregoeiro e almoxarife;
- quanto ao tempo de trabalho na instituição, maioria de 70% tem tempo de trabalho entre 1 e 2 anos, 30% tem tempo de trabalho menor de 1 ano;
- a renda familiar total varia com os seguintes percentuais: 20% tem renda total entre 2 e 3 salários, 80% tem renda total de mais de 3 salários;

- um aspecto de enorme discrepância entre um aspecto e outro é quanto a função ser gratificada ou não, de modo que 10% tem função gratificada e outros 90% não possui qualquer gratificação, mesmo tendo função que o mereça.

4.2 DO OBJETO DE ESTUDO

Os aspectos concernentes ao objeto de estudo tem a divisão entre as competências técnicas e as competência subjetivas, sendo a primeira relacionada as competências necessárias para a realização do trabalho diário e a segunda direcionada as competências relacionadas as atividades na UFCG/CES como um todo. O que obtivemos como dados os seguintes gráficos:

Gráfico 1 – Consigo me comunicar



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

A comunicação é fundamental para a excelência dos serviços que são prestados em qualquer instituição, de maneira que poderá facilitar, ou dificultar, os trâmites do trabalho diário. No CES ampla maioria dos sujeitos pesquisados concordam totalmente que há

condições de comunicação para o desempenho de suas atividades diárias no desempenho de sua função.

Gráfico 2 – Controle satisfatoriamente minhas atividades



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

A atenção para este aspecto da pesquisa deve voltar-se para o aspecto de 50% dos sujeitos pesquisados concordarem em parte com a satisfação no controle das atividades que a função exige. Talvez por faltarem, de forma plena, as condições técnicas, ou estruturais, para o desempenho da função em que está inserido.

Outros 40% concordam totalmente com o controle que tem no desempenho das suas atividades diárias, ou seja, muitas das vezes, é a própria organização do tempo, ou mesmo, estar habituado no desempenho das atividades para a qual esta lotado, que pode fazer com que o servidor tenha melhores condições, que outros, em controlar suas atividades e demandas de trabalho diário.

Gráfico 3 – Tenho conhecimentos de minhas atribuições



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Maioria dos sujeitos pesquisados concordam em parte quanto ao aspecto de ter conhecimento das atribuições que lhe são necessárias, de maneira que é relevante apontar para as chefias imediatas este dado, pois, poderá haver falhas na comunicação no que diz respeito ao repasse de informações pertinentes para a realização das tarefas cotidianas.

Gráfico 4 – Conheço as normas e regulamentos do meu trabalho



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Se considerarmos os percentuais de não concordo e nem discordo (20%) e concordo em parte (40%) teremos 60% dos sujeitos pesquisados afirmando que não conhecem plenamente as normas e regulamentos do seu trabalho e que são necessários para a execução de suas funções cotidianamente.

Gráfico 5 – Atendo as normas e regulamentos do trabalho



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Assim como no item anterior, considerando os percentuais de não concordo e nem discordo mais o de concordo em parte, teremos 60% dos sujeitos pesquisados afirmando que não atendem as normas de seu trabalho, mesmo porque o desconhece ou não foi informado sobre tais normas e regulamentos.

Não vindo a ser, desta feita, um aspecto negativo por parte do servidor, pois, somente poderá cumprir e seguir normas e regulamentos àqueles que se fizerem conhecer tais ditames. Todavia, é dever do servidor, mesmo que não esteja inserido na função em que deveria estar lotado, saber, conhecer e buscar responder em conformidade com o setor ao qual está inserido e desempenhando as suas funções cotidianas.

Gráfico 6 – Interaço com meus clientes



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

As dificuldades apresentadas na interação com os clientes internos e externos, pela maioria dos sujeitos pesquisados, pode estar relacionada ao que diz respeito a relação entre sua função com as demais do CES, ou seja, que em muitos dos casos não é possível haver um estreitamento entre setores, entre funções, e consequentemente entre as pessoas, em virtude das responsabilidades que cada setor, e pessoa, tem perante o CES.

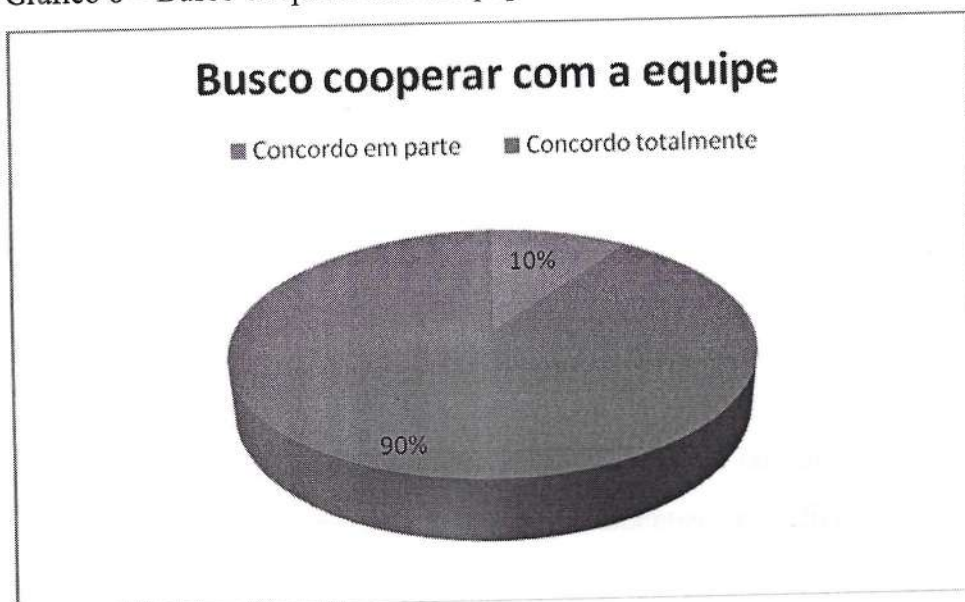
Gráfico 7 – Apresento comprometimento com as atividades



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Quanto ao comprometimento, é notório o quanto os servidores do CES são focados no atingimento das metas e objetivos que se propõe o centro. Ademais, não é fácil para cada um dos servidores, inclusive os que são oriundos de outras cidades, ou mesmo Estados, instalarem-se em uma cidade de menor porte, com infra-estrutura escolar e de saúde precárias, ruas sem saneamento básico, constantes falhas no abastecimento de água, entre outros aspectos e mesmo assim permanecerem firmes no alcance e objetivos de propiciar aos cidadãos desta região uma educação de qualidade e democrática para todos.

Gráfico 8 – Busco cooperar com a equipe



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

O trabalho em equipe é fundamental para o desempenho das funções e atividades que o CES necessita, todavia, é a cooperação entre as pessoas, e os setores, que mais colabora para que se possa atingir as metas e objetivos do CES.

Gráfico 9 – Busco aperfeiçoar minhas atividades e desempenho



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

No mundo competitivo de nossos dias, mesmo estando em um local de prestação de serviço com certa demanda de estabilidade, não se pode jamais pensar em acomodar-se, pois, a dinâmica do trabalho que realizamos mais a soma da exigência dos clientes externos, é igual a uma necessidade constante de atualização e capacitação para o atendimento das demandas provenientes de cada realidade de trabalho. Portanto, é fato preponderante que os servidores estejam continuamente em busca de aperfeiçoamentos e qualificação de seus trabalhos.

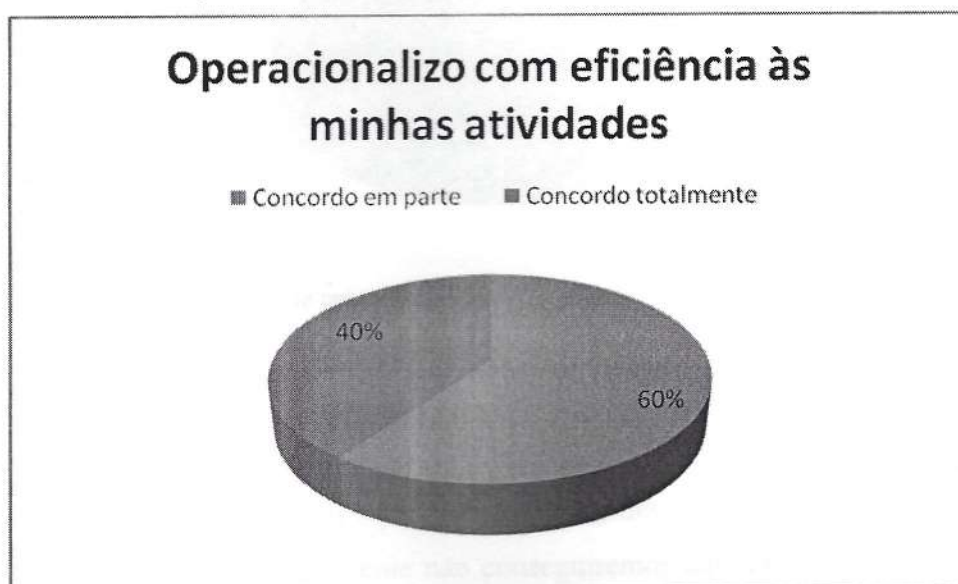
Gráfico 10 – Assumo a responsabilidade de minhas atividades



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Ter membros em uma equipe capazes de atender as demandas das responsabilidades de suas atitudes, e principalmente, de assumir o que faz, é fato relevante para uma empresa, ademais se for uma empresa sem fins lucrativos como é o caso do CES, pois, demonstra haver maior interesse e responsabilidade do servidor perante seu trabalho e função que exerce.

Gráfico 11 – Operacionalizo com eficiência minhas atividades

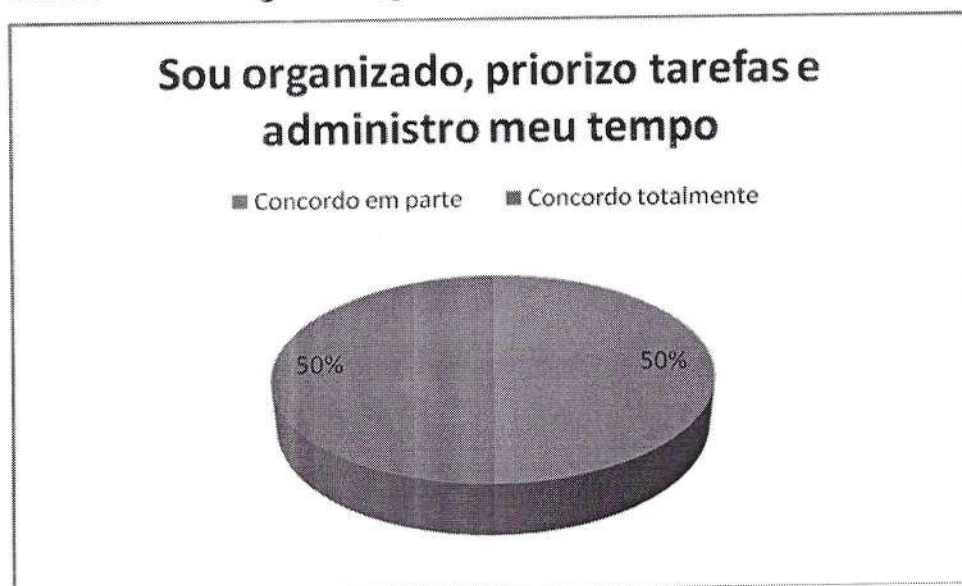


Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

O fato de ampla maioria concordar em parte deve-se ao fato de não haver, pelo campus ainda ser muito novo, a estruturação adequada para a plena realização das atividades e funções as quais os servidores estão lotados e responsabilizados a realizar. Inclusive o local da administração como um todo, ainda passa por estruturações físicas e de pessoal, o que demanda necessidades das mais variadas para todos os servidores do campus, e mais ainda, para os servidores responsáveis por determinados setores, tais como: almoxarife, prefeitura universitária, patrimônio, entre outros.

O fato não está atrelado a desorganização, e nem muito menos a falta de recursos financeiros, mas sim a burocratização do serviço público e a instalação recente do campus e de seus setores no locais físicos devidos, ademais, o empenho e vontade dos servidores é fundamental para a plena consecução dos objetivos administrativos, e estratégicos, necessários para o bom funcionamento do atendimento aos pleitos dos usuários, tanto internos quanto externos.

Gráfico 12 – Sou organizado, priorizo tarefas e administro meu tempo

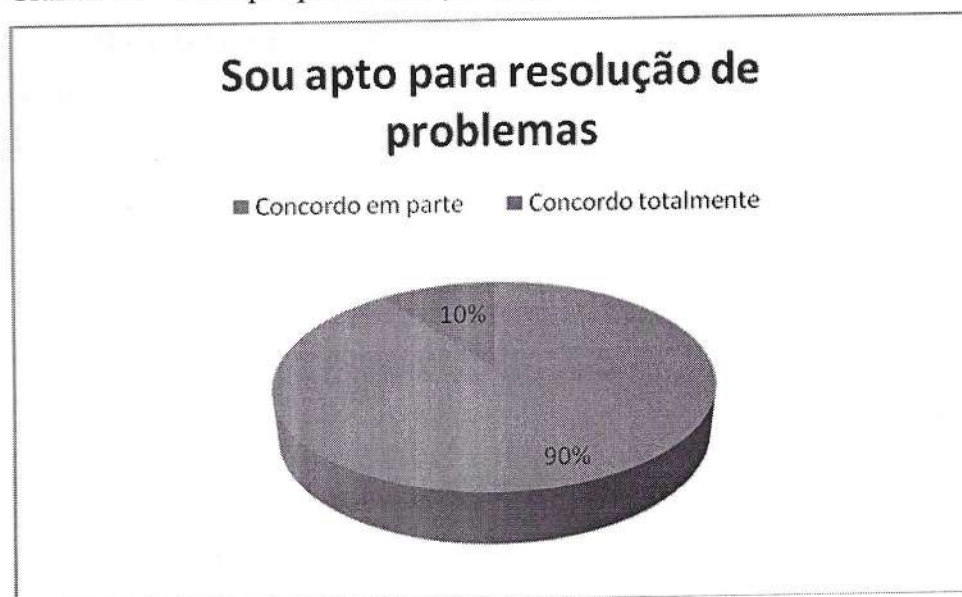


Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

De fato é muito difícil manter-nos organizados e administrando o tempo constantemente, e isso reflete diretamente no desempenho dos trabalhos aos quais somos compelidos a realizar, ou seja, não tendo organização possivelmente não teremos prioridade de tarefas e consequentemente não conseguiremos administrar o tempo de forma devida e a contento.

Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Gráfico 13 – Sou apto para resolução de problemas



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

O fato de ampla maioria concordar em parte é reflexo de muitas das vezes as decisões para a resolução de problemas não ser oriundas dos servidores, mas sim, de suas chefias imediatas ou até mesmo da direção. Mesmo o servidor tendo meios de resolver dados problemas, a legislação, a ética, ou mesmo a hierarquia organizacional não permitem que se tome decisões sem antes consultar os chefes imediatos e/ou a direção do CES.

Gráfico 14 – Zelo pelas tarefas e equipamentos em meu trabalho



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

O cuidado com os equipamentos e tarefas extrapola o simples ato de cuidar do que é de todos, mas adentra no princípio do cuidado com o dinheiro público. Na atenção dispensada com o que é de todos, inclusive se desempenho bem minha função, contribuo para uma prestação de serviço que atende aos anseios da população para qual este serviço é essencial.

No decorrer das questões seguintes, elencaremos os aspectos concernentes as competências subjetivas dos servidores para o desempenho de suas funções, haja vista termos nos dados anteriores nos detido ao que diz respeito as competências técnicas.

Gráfico 15 – Tenho consciência da influência de minhas atividades



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Ampla maioria tem plena consciência do quanto é importante, e fundamental, o desempenho de suas atividades para a consecução e desempenho dos demais setores, e servidores, na realização de suas tarefas e funções.

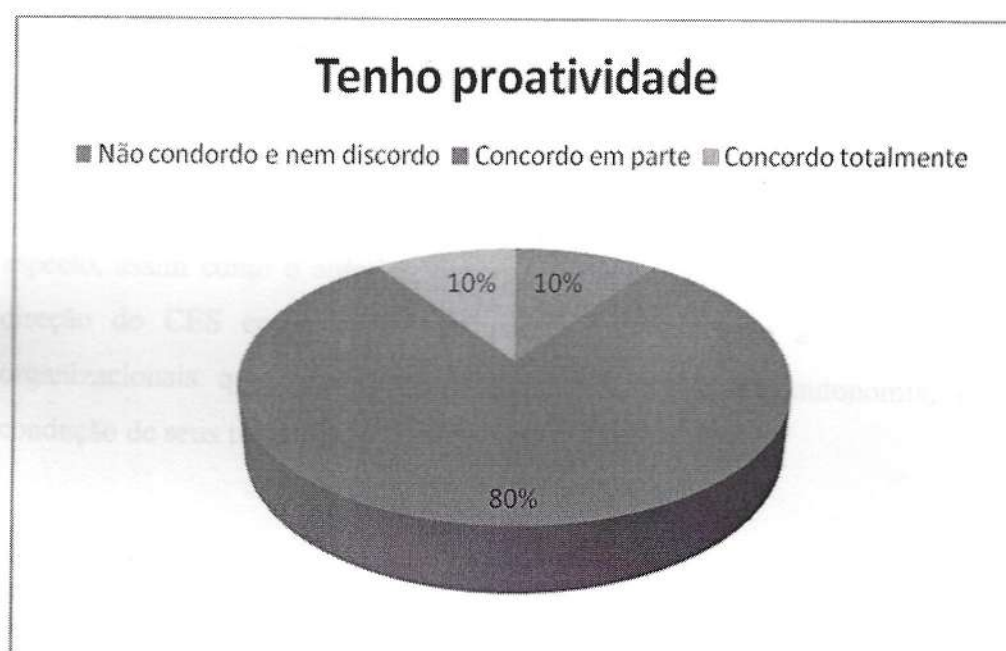
Gráfico 16 – Compartilho experiências no ambiente organizacional



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Muitas das informações que deveriam ser compartilhadas entre os servidores de uma mesma função, ou de funções que se interligam, não conseguem, ou não podem, compartilhar todo o acervo informacional que dispõe sob pena de comprometer determinadas decisões superiores, e/ou setores que possam ter agido de forma a não concordar, ou não compartilhar, dos mesmos anseios e necessidades de determinado setor do CES. Todavia, o que não podemos conceber é que servidores de um mesmo espaço, de um mesmo setor, não compartilhem informações, pois desta feita, haverá o risco de não existir comprometimento com os objetivos do setor e consequentemente da instituição.

Gráfico 17 – Tenho proatividade



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

A proatividade está relacionada com o fato de o servidor ter autonomia de trabalho, iniciativa de buscar resolução para os problemas encontrados, de trazer inovações para o desempenho de suas funções, ou mesmo de buscar junto a sua equipe de trabalho formas de melhorar o ambiente de trabalho como um todo.

Pela porcentagem apresentada, percebe-se que há um percentual muito superior que indica haver obstáculos para que estes servidores possam agir de forma mais proativa e que, desta feita, venham a colaborar com o melhoramento dos processos e serviços do CES como um todo.

Gráfico 18 – Tenho visão de futuro



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

A metade dos sujeitos pesquisados concordam em parte quanto a visão de futuro. Este aspecto, assim como o anterior, devem ser melhor avaliados pelas chefias imediatas e pela direção do CES como sendo um ponto de alerta para a revisão, e quiça, mudanças organizacionais que permitam aos servidores ter maior autonomia, e perspectivas, na condução de seus trabalhos.

Gráfico 19 – Relaciono-me bem com os demais



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

É preponderante para um clima organizacional propiciador de desempenhos profissionais condizentes com os objetivos e demandas da direção do CES, e dos chefes imediatos, que as pessoas envolvidas no processo tenham bom relacionamento entre elas. Pois, são pessoas às responsáveis por toda a dinâmica e organização do CES, em todos os aspectos e sentidos. Portanto, é fundamental que essas tenham um relacionamento bom para que os processos sejam igualmente bons.

Gráfico 20 – Tenho apoio do chefe imediato

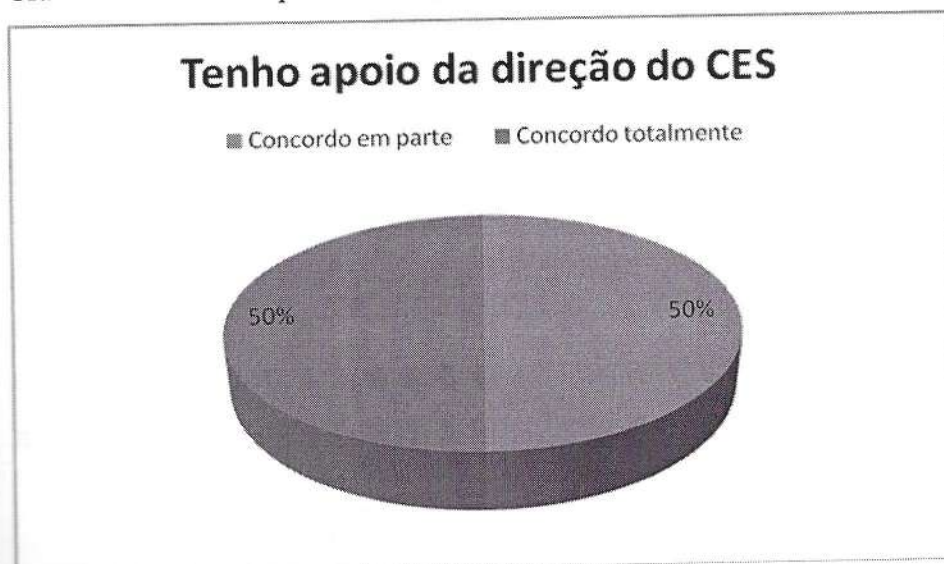


Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

O papel do chefe imediato, enquanto líder, é propiciar aos servidores, condições de realização das funções as quais estão envolvidos e lotados, de maneira a que estes possam desempenhar de forma suficientemente plena, e com qualidade e satisfação, as suas responsabilidades cotidianas.

Pela porcentagem apresentada, percebe-se que há por parte das chefias imediatas, as condições necessárias para o desempenho das funções as quais os servidores estão lotados.

Gráfico 21 – Tenho apoio da direção do CES



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Neste aspecto, a divisão das porcentagens estão diretamente relacionadas ao fato de algumas demandas, oriundas dos servidores, estarem atreladas a fatores que implicam mais no atendimento de necessidades pessoais que mais diretamente relacionadas a questões técnicas e de ordem administrativa. Portanto, há um percentual considerável de servidores que não encontram apoio na direção do CES.

Gráfico 22 – Consigo me comunicar

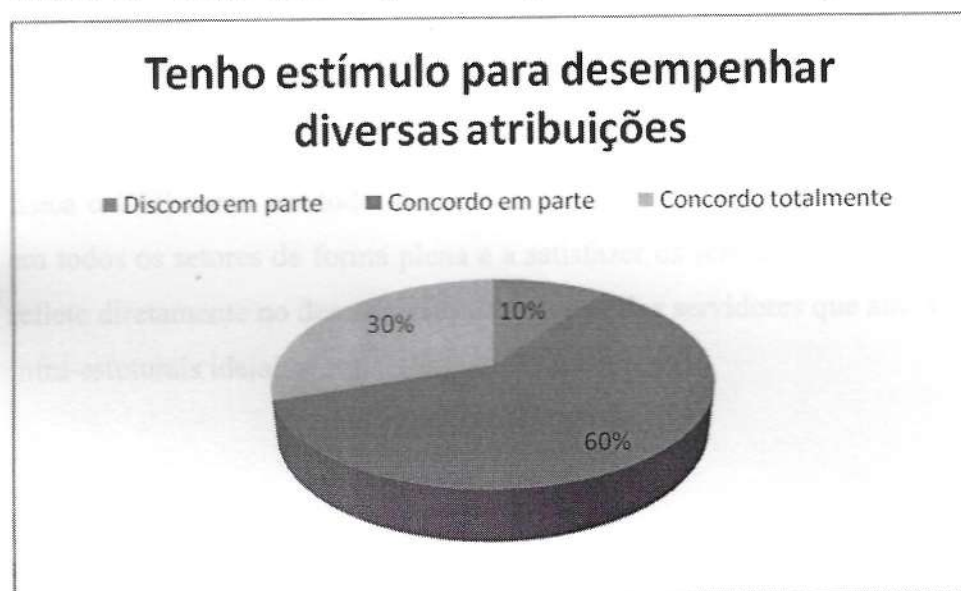


Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

É importante que por parte da direção do CES, e dos chefes imediatos, haver um reconhecimento do desempenho dos servidores como um todo, pois, sendo ampla maioria dos servidores desprovidos de função gratificada, resta o incentivo moral para estes servidores, que muitas das vezes, empenham-se em realizar atividades que extrapolam as suas obrigações e necessitam apenas de um reconhecimento por parte dos que são seus chefes.

Dispensar ao servidor uma atenção maior no trato do reconhecimento de uma ação realizada pode surtir um efeito positivo a ponto de o mesmo manter-se motivado para novos desafios e propostas de superação de expectativas, o que muito colaborará para o melhoramento dos processos e desempenho deste servidor na realização de suas funções.

Gráfico 23 – Tenho estímulo para desempenhar diversas atribuições



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Se o estímulo for financeiro, é fato que não há, contudo, pode o estímulo partir da simple negociação do horário de trabalho, da flexibilidade do pagamento das horas semanais, e até mesmo da facilidade em permitir ao servidor a sua qualificação com cursos e estudos em período coincidentes com seu horário de trabalho.

O melhor estímulo para os servidores do CES é certamente o que está diretamente relacionado as melhorias de condições de trabalho, principalmente às que estão diretamente relacionadas às condições de desempenho das funções para as quais o servidor está ligado de forma direta.

Gráfico 24 – Infra-estrutura adequada



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Como dito anteriormente, ainda passa por um período de implantação e estruturação física o CES como um todo, o que não permite atender as demandas de trabalho a contento em todos os setores de forma plena e a satisfazer os servidores como um todo. Inclusive isso reflete diretamente no desempenho do trabalho dos servidores que ainda não tem as condições infra-estuturais ideiais.

Gráfico 25 – Manutenção adequada



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Dispor de uma equipe de apoio que permita manter as condições, mesmo que mínimas, já existentes para o desempenho do trabalho, em qualquer função que seja, é fato lovável e que contribui para minimizar as dificuldades que os servidores tem no desempenho a contento de suas funções e atividades como um todo.

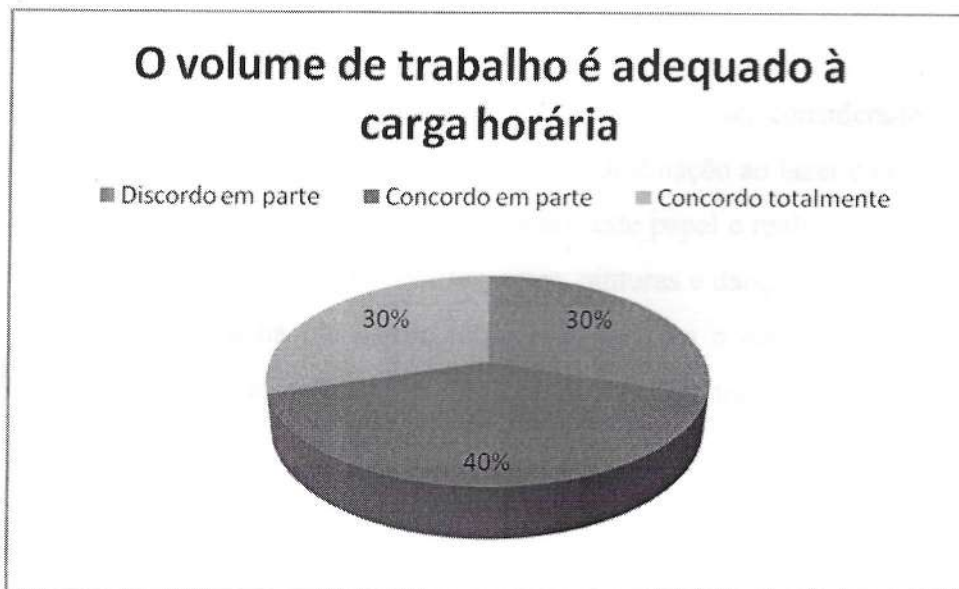
Gráfico 26 – Limpeza adequada



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Assim como no item anterior, ter um ambiente limpo para desempenhar as funções relativas ao trabalho preponderante para que se consiga obter êxito no alcance de metas e objetivos propostos.

Gráfico 27 – Volume de trabalho adequado à carga horária



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Nem sempre se dispõe de todo o tempo necessário para a realização de dada atividade, contudo, cabe ao servidor atentar para a organização de seu tempo e de priorizar o que é mais importante para determinada atividade e o que pode ser feito dentro de seu horário de trabalho, jamais deve o chefe imediato demandar ações não condizentes com as condições de trabalho e o tempo necessário para a realização das mesmas.

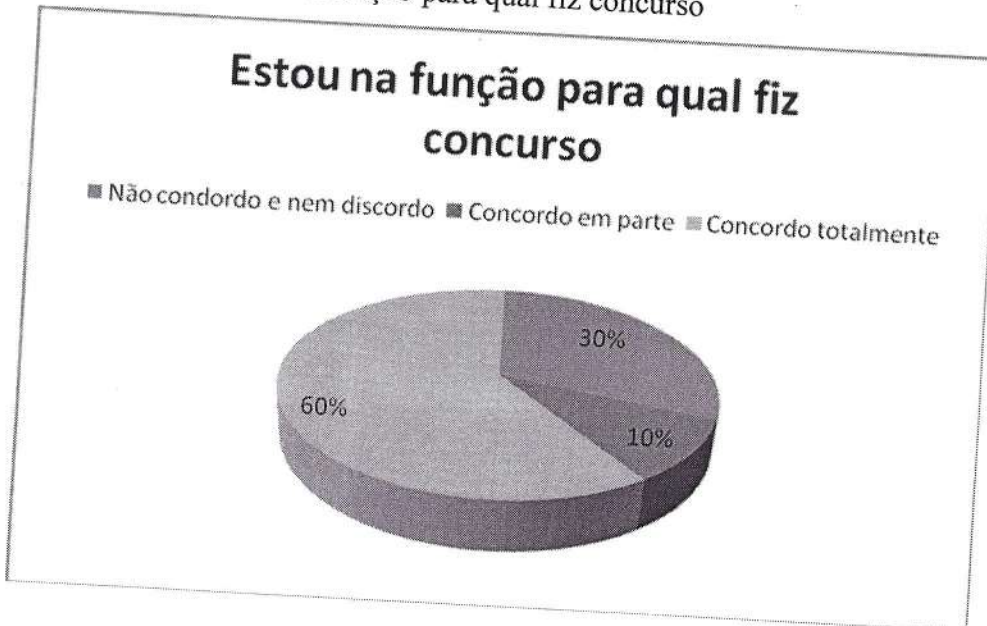
Gráfico 28 – Oferta de lazer e cultura



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Neste aspecto há um ponto relevante que deve ser considerado, ou seja, a instituição CES não pensou, ainda, numa forma plena de destinação ao lazer e cultura de seus servidores. Ademais a associação destes deveria assumir este papel e realizar ações que pudessem servir de estímulo para a prática de esportes, artes, pinturas e dança. Muito embora isso não venha a confirmar que não há planejamentos e projetos para o desenvolvimento dos esportes e da cultura para os servidores, e pelos servidores, como um todo.

Gráfico 29 – Estou na função para qual fiz concurso



Mesmo havendo servidores em função diferente para a qual prestou concurso público, é valioso observar que ampla maioria encontra-se em suas funções, desempenhando seu papel para o qual fez concurso e que tem, por ser o responsável de determinada área, plena condição de realizar a contento seu trabalho e atividades de que necessita o CES.

Gráfico 30 – Estou deslocado voluntária e temporariamente da função



Fonte: Dados coletados pela pesquisa, 2009.

Assim como no item anterior maioria afirma não estar fora da função para a qual prestou concurso, neste ponto, ampla maioria confirma que não há razões dos servidores não desempenharem suas funções de forma satisfatória sob a alegação de estar fora de função, muito pelo contrário, há um direcionamento, e cuidado, por parte da direção e das chefias imediatas, em sempre demandar as pessoas para as devidas funções, muito embora, em alguns casos, ocorram necessidades emergenciais, de não haver as funções determinadas para dadas funções existentes no CES.

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora haja discussões a respeito da validade do processo de avaliação de desempenho nas organizações, tratou-se de enfatizar a necessidade de adequá-lo ao setor público, sobretudo num instante em que a competitividade marca as estratégias e as ações das entidades organizacionais e a luta por recursos tangíveis é especialmente acirrada tanto no setor público quanto no privado.

O grande dilema encontrado dá-se no estabelecimento da medição do desempenho naquelas organizações cujos resultados são pouco visíveis ou desconhecidos em prazos curtos. Por esse motivo, alguns aspectos preponderantes nos modelos aplicados, difundidos na literatura, que acentuam fatores comportamentais, tendem a ser mantidos - enquanto neste trabalho revelam-se críticos.

Ver-se que no setor público a preocupação com o fito desejado é tão importante quanto em uma empresa privada, haja vista que a clientela que se pretende atender e preencher as necessidades é a mesma; contudo a administração pública vem buscando ferramentas que auxiliem em sua qualificação constante, daí o processo de avaliação de desempenho, dentro das relações de trabalho, ou mais especificamente, entre líderes e liderados, é premissa para o alcance da prestação de serviços eficazes e eficientes no setor público, principalmente no que diz respeito ao CES.

Outro fator importante para execução do trabalho e que interfere nos resultados ocorre no levantamento de dados para as simulações, sobretudo, pela necessidade de partir-se de um estágio inicial, com poucas referências das atividades executadas. A inexistência da organização sistemática de dados que promovam os estudos é, também, fator impeditivo para a celeridade dos trabalhos.

Cabe destacar que o processo de avaliação de desempenho no setor público precisa ser igualmente respeitado na perspectiva da gestão de pessoas no sentido da humanização do trabalho. Outrossim, tal perspectiva em termos práticos precisa estar suportada sob o prisma da intervenção estratégica, onde são argumentados os seguintes pontos: assiduidade; disciplina; iniciativa; produtividade e responsabilidade.

Assim, merece um aprofundamento na discussão sobre os impactos da gestão de pessoas nos processos organizacionais, bem como, as formas de avaliação de desempenho para os diversos sistemas organizacionais. Embora se enfatize as semelhanças entre as

organizações voltadas à manufatura e às de prestação de serviços, cada qual guarda peculiaridades que implicam em diferentes tratamentos quanto à forma de avaliação de desempenho.

No que concerne ao CES, é relevante destacar os aspectos referentes aos fatores abaixo descritos:

- 50% dos servidores controlam satisfatoriamente suas atividades;
- 90% dos servidores estão comprometidos com as atividades as quais estão envolvidos no CES;
- 90% dos servidores buscam cooperar com os demais membros de sua equipe;
- 80% dos servidores assumem as responsabilidades de suas atividades;
- 90% dos servidores zelam pelos equipamentos e pelas tarefas que realizam;
- 90% dos servidores tem consciência da importância, e influência, de suas atividades perante os demais servidores do CES;
- 60% dos servidores relacionam-se bem com os demais membros de sua equipe e de demais setores;
- 70% dos servidores tem apoio do chefe imediato e;
- 60% dos servidores estão na função para qual fez concurso público.

Os pontos negativos, e que devem ser percebidos pela direção e chefias imediatas como sendo um sinal amarelo para a redefinição dos processos e melhoramento das condições de desempenho das funções dos servidores do CES fica para os seguintes aspectos:

- 80% dos servidores não tem conhecimento de suas atribuições;
- 50% dos servidores não atende as normas e regulamentos de seu trabalho;
- 60% dos servidores não operacionalizam com eficiência as atividades rotineiras de trabalho;
- 90% dos servidores não estão aptos para resolução de problemas;
- 60% dos servidores não compartilham experiências no ambiente organizacional;
- 80% dos servidores não consideram ter proatividade;
- 50% dos servidores não sentem apoio da direção;
- 60% dos servidores não sentem estímulo para desempenhar as suas funções;
- 80% dos servidores não consideram a infra-estrutura adequada;

É fato que todos os aspectos, sejam positivos ou negativos, deveram ser considerados dentro da avaliação de desempenho destes servidores, pois, em muitos casos, há prejuízos emanados destes, que podem, de forma direta ou indireta, comprometer o pleno exercício das atividades desempenhadas pelos servidores do CES.

REFERÊNCIAS

- BARTLETT, Cristopher A., GOSTHAL, Sumantra. **Transformando pela essência: a recriação do contexto**. [s.l]: Amana-Key - Management Update, janeiro/fevereiro/março de 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenhos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Teoria geral da administração – v. 01: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Editora Harpes & Row do Brasil, 1984.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella Franquia. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- QUIPE COOPERS & LYBRARND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: record, 1997.

GOMES, J. S., SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **A reengenharia de empresa**. 1 ed. São Paulo: Dinalivro, 1995.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P., HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli, E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros Editores, 1998.

_____. **Direito administrativo brasileiro.** 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio de conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Arredondando o trabalho do executivo.** [s.l.]: Amana-Key - management Update, abril/maio/junho 1995a.

_____. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995b.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S., SHAW, Robert. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva; técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

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

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SINK, D. Scott, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEIXEIRA, Hélio I., SANTANA, Solange M. (coord.) **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgar Blücher, 1995.

THIOLLENT, Michael Jean-Marie. Aspectos qualitativos da metodologia da pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 49, p. 45-50, maio 1984.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Tomando por base a necessidade de elaboração de uma monografia para a conclusão de curso de pós-graduação, venho por meio deste solicitar a vossa participação na presente pesquisa a fim de servir de base para a coleta de dados que nos subsidiar à elaboração da referida monografia. Asseguro que as informações prestadas aqui serão de utilidade apenas acadêmica.

I – Identificação dos sujeitos pesquisados

a) Gênero: M (☐) F (☐)

b) Idade:

Entre 21 e 25 anos (☐)

Entre 26 e 30 anos (☐)

Entre 31 e 35 anos (☐)

Entre 36 e 40 anos (☐)

Igual ou mais de 41 anos (☐)

c) Instrução escolar:

d) Se tem curso superior, qual o curso? _____

e) Função que responde no CES: _____

f) Tempo que trabalha na instituição

Menos de 1 ano (☐)

Entre 1 e 2 anos (☐)

Entre 3 e 4 anos (☐)

g) Renda familiar total (todos os membros economicamente ativos da família)

(☐) até 1 salário

(☐) Entre 2 e 3 salários

(☐) Mais de 3 salários

h) Gratificação: (☐) FG (☐) CD (☐) Não Possui

II – Do objeto de estudo

Responda as seguintes questões, conforme escala abaixo:

- 1 – Discordo Plenamente
 2 – Discordo em Parte
 3 – Não concordo nem discordo
 4 – Concordo em Parte
 5 – Concordo Totalmente

CLIQUE NA ALTERNATIVA QUE MELHOR REPRESENTA A SUA OPINIÃO COM RELAÇÃO ÀS AFIRMATIVAS ABAIXO.

Competências Técnicas (específicas para a realização do trabalho diário)	1	2	3	4	5
1 Consigo me comunicar adequadamente, obtendo bons resultados em meu trabalho. (comunicação)					
2 Controlo satisfatoriamente as minhas atividades					
3 Apresento conhecimento de minhas atribuições em geral de maneira satisfatória.					
4 Conheço as normas e regulamentos que envolvem meu trabalho.					
5 Atendo às normas e aos regulamentos relacionados às minhas atividades, de maneira satisfatória.					
6 Interajo com meus clientes internos e externos (usuários) de maneira satisfatória.					
7 Apresento-me comprometido com minhas atividades, desempenhando-as com seriedade.					
8 Assumo as tarefas com disposição para ajudar os colegas a melhorarem o desempenho da equipe (cooperação)					
9 Busco o aperfeiçoamento contínuo de minhas atividades e de meu desempenho.					
10 Assumo as responsabilidades pelas minhas atividades de maneira satisfatória.					
11 Operacionalizo minhas atividades de maneira eficiente					
12 Sou organizado na execução de minhas atividades, priorizando tarefas e administrando meu tempo.					
13 Apresento-me apto para a solução de possíveis problemas cotidianos de minhas atividades.					
14 Zelo pelas tarefas e equipamentos utilizados em minha rotina de trabalho.					

Competências Subjetivas (relacionadas as atividades da UFCG/CES como um todo)	1	2	3	4	5
15 Possuo consciência de que minhas atividades influenciam as atividades dos colegas e vice-versa.					
16 Enriqueço minhas atividades por meio do compartilhamento de experiências dentro do ambiente organizacional (Aprendizado Organizacional).					
17 Possuo capacidade de antecipar-me às mudanças e às necessidades dos usuários internos e externos (Proatividade).					
18 Compreendo os fatores que afetam o trabalho a curto e longo prazo, permitindo traçar ações consistentes para o futuro desejado pela organização (Visão de Futuro).					
19 Assumo comportamentos adequados no trato com pessoas (Relacionamento).					

20 Tenho o apoio necessário do chefe imediato para realizar minhas atribuições.					
21 Tenho o apoio da direção do CES para realizar minhas atribuições.					
22 Sou reconhecido pelo que faço.					
23 Tenho estímulo para desempenhar outras atribuições que não somente as minhas.					
Condições de Trabalho	1	2	3	4	5
24 A infra-estrutura do local de trabalho é satisfatória (equipamentos, materiais de expediente, iluminação, ventilação, ruídos, etc.).					
25 A manutenção do local de trabalho é adequada (prédios, corredores, elevadores, sinalização, etc.).					
26 A limpeza do local de trabalho é adequada.					
27 A quantidade (volume de trabalho) de trabalho que tenho para desempenhar é adequada a minha carga horária semanal.					
28 A Instituição oferta oportunidades satisfatórias de lazer e cultura.					
29 Estou alocado na função para qual fiz concurso.					
30 Estou deslocado da função para qual fiz concurso de forma voluntária e sei que é temporário.					

Sugestões/Críticas:
