

Sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública de ensino: instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional?

Alexandre Shigunov Neto^{1*} e Osmar Gasparetto²

¹Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina-Paraná, Brazil. ²Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá-Paraná, Brazil.
e-mail: shigunov@uel.br

RESUMO. O presente trabalho pretende divulgar os resultados parciais de uma pesquisa desenvolvida desde 1996, na Universidade Estadual de Maringá (UEM), que tem como objetivo principal avaliar o desempenho dos funcionários que exercem suas atividades nos departamentos da instituição, através da análise do desempenho dos respectivos órgãos avaliados. A avaliação de desempenho, enquanto técnica de diagnóstico e de análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional. Com a aplicação da metodologia de avaliação de desempenho proposta, pode-se concluir que a mesma poderá ser um eficaz instrumento de diagnóstico do desempenho dos setores administrativos de uma instituição pública de ensino, bem como oferecer indicadores para a correção dos desempenhos insatisfatórios.

Palavras-chave: avaliação, desempenho, funcionários, instituição pública.

ABSTRACT. Performance evaluation system in a public university: an instrument for personal and professional development. The aim of this paper is to disclose the partial results of a research carried out *Universidade Estadual de Maringá (UEM)*, since 1996, to evaluate the performance of the employees in its different departments through performance analysis technique. While diagnosis and analysis technique of individual and group performance, performance evaluation should promote personal and professional development besides higher productivity and organizational performance. The application of this methodology showed to be an efficient instrument of performance diagnosis for administrative sectors of a public university and feasible to offer indicators for poor performance correction.

Key words: evaluation, performance, employees, public university.

O presente trabalho pretende divulgar os resultados parciais de uma pesquisa intitulada "Avaliação do desempenho global dos órgãos administrativos da Universidade Estadual de Maringá", desenvolvida desde agosto de 1996. A pesquisa proposta pelo discente do Curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá, Alexandre Shigunov Neto, sob a orientação do professor Ms. Osmar Gasparetto do Departamento de Administração, conta com a participação da aluna Gislaire P. Assumpção, do curso de Administração, e das alunas Adriana T. Novaes e Mary Ellen Dias Barbosa, do curso de Psicologia. Tem o apoio e a colaboração da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos

Comunitários¹ (PRH) e Pró-Reitoria de Ensino (PEN).

O objetivo principal da pesquisa é o de avaliar o desempenho dos funcionários técnico-administrativos que exercem suas funções nas secretarias dos departamentos da Universidade Estadual de Maringá (UEM), através da análise do desempenho global dos respectivos órgãos avaliados.

¹ Cabe aqui deixar um agradecimento especial a três pessoas que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa: 1) à prof^a Dra. Lizete Shizue Bomura Maciel, ex-chefe do Departamento de Teoria e Prática da Educação (DTP); 2) ao advogado Milton Miranda de Araújo, que no período da pesquisa era o Pró-Reitor de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários e 3) à prof^a Dra. Sílvia Inês C.C. de Vasconcelos que era a Pró-Reitora de Ensino da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Além desse objetivo geral, a pesquisa tem como objetivos específicos: 1) avaliar o desempenho dos órgãos administrativos da Universidade Estadual de Maringá-PR (UEM); 2) detectar junto às chefias, aos discentes dos cursos oferecidos pela instituição e aos próprios funcionários as deficiências profissionais que impedem o melhor rendimento do funcionário; 3) programar juntamente com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários os cursos de capacitação prioritários a serem oferecidos aos funcionários da instituição; 4) avaliar os funcionários após a realização dos cursos de capacitação oferecidos.

A proposta dessa pesquisa justifica-se, pois vivemos numa época em que a sociedade questiona o papel e a função das instituições públicas, em particular, das universidades. As cobranças são enormes e uma das formas de provar sua importância e utilidade é através da oferta de serviços com qualidade. Assim, é de vital importância que as instituições direcionem suas propostas para atenderem às exigências da sociedade.

O presente artigo está estruturado em 5 partes, assim ordenadas:

1. os sistemas de avaliação de desempenho;
2. histórico da instituição pesquisada;
3. o desenvolvimento do projeto e a metodologia utilizada;
4. análise dos resultados;
5. considerações finais.

Os sistemas de avaliação de desempenho

A avaliação pode ser definida como um instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida, entre padrões aceitos e aqueles não aceitos pela sociedade. A avaliação acaba sendo uma técnica de controle humano do sistema capitalista, encontrado em todos os níveis e setores da sociedade.

A importância da avaliação de desempenho refere-se, principalmente, ao fato de poder diagnosticar², através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo. Com a

avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários.

A avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo (Aquino, 1980:199).

A avaliação de desempenho acompanhou a evolução das organizações que sempre estiveram de alguma forma refletindo as transformações sociais. Assim, podem-se definir 3 fases do processo de avaliação de desempenho, conforme sua evolução:

- sistema tradicional;
- sistema contemporâneo;
- propostas futuras.

O sistema tradicional de avaliação de desempenho, sendo o instrumento mais utilizado pelas organizações, atualmente, para avaliarem seus funcionários, pode ser classificado com uma técnica de controle e de supervisão do trabalho executado pelos funcionários. O principal objetivo do sistema tradicional é o de realizar uma análise do desempenho individual dos membros da organização; essa análise leva em conta apenas o trabalho realizado de forma objetiva.

Como qualquer processo, o sistema tradicional, por ter sido formulado e adotado por várias décadas sem ter sido revisto e ajustado às transformações ocorridas nesse período, foi, e ainda continua sendo, alvo de inúmeras críticas de estudiosos e de pesquisadores da área.

Os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender 3 necessidades, uma da organização e duas do indivíduo: 1) fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões; 2) são uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimento "da posição que ocupa" na opinião do chefe; 3) também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior (Vroom, 1997:164).

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, ainda são muito usados nas

² Grave (1997) afirma que diagnosticar a organização na perspectiva do administrador é examinar uma dada situação vigente, a fim de determinar o que é insatisfatório na referida situação - situação essa associada ao desempenho organizacional que esteja vinculado às medidas de natureza administrativa. Portanto, o diagnóstico organizacional serve para construir um conhecimento sobre a realidade factual (e mesmo não factual) da organização e orientar os administradores a compreenderem-na, prevenir e intervir, efetivamente, assegurando eficiência e eficácia no emprego dos esforços que resultem em êxito de sobrevivência.

organizações contemporâneas; no entanto, possuem inúmeras disfunções e problemas que prejudicam a consecução dos objetivos propostos.

Existem inúmeras técnicas e instrumentos que podem ser utilizados pelos sistemas de avaliação de desempenho, cada qual analisando e focando sua atenção em determinadas variáveis do comportamento e do desempenho dos funcionários. É óbvio que as variáveis envolvidas terão um grau de importância diferente e a maneira como os dados serão analisados diferem, podendo ser quantificáveis ou qualitativos.

As propostas tradicionais de avaliação de desempenho são utilizadas, geralmente, como instrumento punitivo ou de promoção dos funcionários, em relação aos resultados esperados pelas organizações. Isso ocorre porque, em muitos casos elas não possuem propostas adequadas de avaliação, técnicas e pessoal qualificado para realizarem o diagnóstico e a análise, sendo o desempenho dos servidores apenas avaliado pelos superiores. Assim, a avaliação torna-se subjetiva e dependente da postura profissional do avaliador; em muitos casos, o avaliador utiliza-se do poder como instrumento punitivo. Mas, aos poucos, a avaliação de desempenho começa a ser encarada como um instrumento auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

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

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

Dentro desta sistemática, a organização e suas chefias não assumem qualquer responsabilidade no processo. Cabe apenas ao empregado arcar, sozinho, com as consequências (Lucena, 1977:3-4).

Ao longo dos últimos anos, verificamos um processo acelerado de transformações (tecnológicas, culturais, organizacionais, sociais e econômicas), exigindo mudanças culturais e comportamentais das

organizações e de seus membros. As empresas necessitam descobrir e desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos organizacionais.

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

Melhorando a probabilidade de reconhecimento e recompensa do bom desempenho e de correção do mau desempenho, um sistema de avaliação sólido pode contribuir tanto para o moral da organização quanto para seu desempenho. Além disso, a alternativa para um programa de avaliação ruim não precisa ser necessariamente a ausência de programas de avaliação, como sugeriram alguns críticos. Pode e deve ser um programa de avaliação aperfeiçoado. E o primeiro passo nessa direção é adequar, de forma refletida, a prática aos objetivos (Vroom, 1997:251)

Para Flannery (1997), apesar de cada setor e organização estarem passando por mudanças específicas, existem pelo menos 6 mudanças comuns a todas as organizações: tecnologia em rápida expansão; concorrência global crescente e acirrada; demanda crescente por competências e capacidades individuais e empresariais; maiores expectativas dos clientes; ciclos cada vez mais curtos e mudanças nos requisitos pessoais.

Com as mudanças organizacionais verificadas, atualmente, começam a surgir propostas alternativas e a qualidade é tida como um instrumento auxiliar para os administradores tornarem as organizações eficientes e competitivas, levando em conta as necessidades dos seus funcionários.

Qualidade³ é um padrão de desempenho subjetivo, pois os indivíduos adquirem produtos

³ Shiba (1997), coloca que a qualidade pode ser considerada sob diversos prismas, difíceis de serem definidos. A evolução do TQM - o gerenciamento da qualidade total (TQM) é um sistema em evolução que envolve procedimentos, ferramentas e métodos de treinamento para gerenciar companhias a fim de proporcionar ao cliente satisfação em um mundo de rápidas mudanças - é descrita com a explicação de alguns de seus conceitos básicos, descreve os 4 níveis de qualidade, com seus pontos fracos: 1) adequação ao padrão - avalia se o produto produzido está adequado aos padrões estabelecidos; 2) adequação ao uso - é o meio de garantir a satisfação das necessidades de mercado; 3) adequação ao custo - significa alta qualidade e custo baixo; 4) adequação à necessidade latente -

e/ou serviço para tentarem satisfazer necessidades conscientes e/ou inconscientes com a percepção que têm do objeto de cobiça.

A qualidade, como a maioria dos conceitos aplicados e formulados na Administração, passou por diversas fases de evolução.

As propostas futuras utilizam variáveis novas e outras não tão novas mas que eram analisadas superficialmente, como a qualidade de vida dos funcionários, os aspectos psicológicos envolvidos no processo organizacional, as relações intergrupais, as necessidades dos funcionários, entre outros. Lembrando que a preocupação com os recursos humanos das organizações se acentua apenas pela impossibilidade das instituições, atualmente atingirem plenamente seus objetivos sem que haja o envolvimento e o comprometimento de seus funcionários.

Histórico da instituição pesquisada

A Universidade Estadual de Maringá (UEM) é uma instituição⁴ pública de ensino, criada pela Lei nº 6.034/69 e pelo Decreto Estadual nº 18.109 de 28/01/70. É concebida como entidade de direito público, com autonomia didático-científica, administrativa, financeira, disciplinar, denominada Fundação Universidade Estadual de Maringá (Fuem). Tem três finalidades principais: promover a cultura através da pesquisa e do desenvolvimento das ciências, das letras e das artes; formar pessoas habilitadas para a investigação filosófica, científica e literária, para o exercício das profissões liberais, técnico-científicas, técnico-artísticas e do magistério; prestar serviços à comunidade.

Apesar de sua fundação datar de 1970, somente pela Resolução nº 265/91-CAD de 03/10/91 é que foi aprovado o regulamento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH).

Mesmo tendo havido algumas tentativas de formulação e de implantação de Políticas de Recursos Humanos para a instituição, a UEM ainda não conseguiu formular e implantar uma Política de Recursos Humanos que direcionasse todas as suas ações para alcançar as finalidades da PRH, conforme consta no artigo primeiro de seu regulamento. Como consequência desse fato, também não foi formulado e implantado um Sistema de Avaliação do

Desempenho para os servidores técnico-administrativos da organização.

Ao longo de sua existência, houve algumas tentativas de implantação de uma Política de Avaliação de Desempenho⁵, mas que esbarraram no preconceito, na falta de informação, no receio e na resistência a mudanças por parte dos servidores.

Com a rápida divulgação dos princípios de qualidade total e de exigência por parte da sociedade da oferta de serviços com qualidade, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários formulou um planejamento de médio e longo prazo que tem por finalidade a melhoria dos serviços oferecidos e, conseqüentemente a satisfação de seus usuários. Com a formulação e a implantação de uma proposta de Política de Treinamento e de Desenvolvimento em conjunto com as propostas de Política de Avaliação de Desempenho já elaboradas, a PRH inicia um processo lento de transformações que visa, basicamente, atingir todos os níveis da Universidade e provar para a sociedade que as instituições públicas de ensino podem primar pela qualidade de seus serviços.

Numa época em que a sociedade questiona o papel e a função das instituições públicas, em particular das universidades, é de vital importância que as organizações direcionem suas propostas para atender às exigências da sociedade. As cobranças são enormes e a única forma de provar sua importância e utilidade é através da oferta de serviços com qualidade.

Desenvolvimento do projeto e a metodologia utilizada

Ainda que se considerem hierarquicamente diferentes, todos os serviços que uma instituição oferece e executa são, igualmente, importantes para o bom funcionamento da mesma e a satisfação dos usuários. Podem-se ter, como parâmetros para avaliação, fatores como precisão nas informações prestadas; rapidez nas tarefas que executa; educação no atendimento, sem que haja diferenciação aos diversos usuários; cuidado na preservação constante e elevação da imagem da instituição junto à comunidade, entre outros.

significa a satisfação das necessidades dos clientes antes que eles estejam conscientes delas.

⁴ As instituições públicas de ensino superior do Estado do Paraná entram em uma nova fase de sua existência, com a aprovação, no dia 18/03/99, pelo Governador Jaime Lerner, do Termo de Autonomia Financeira das universidades e das faculdades estaduais.

⁵ O professor Dr. Luiz Antonio de Souza, ex-reitor da UEM, coloca que a introdução do Programa de Avaliação do Desempenho dos Servidores da UEM, um sub-projeto do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub), constitui uma prova de que a universidade está consciente de sua obrigação histórica de produzir com qualidade. O programa nasce como uma oportunidade de mostrarmos à sociedade o que efetivamente produzimos em conjunto e individualmente, visando aumentar o nível de qualidade do nosso trabalho de forma articulada.

Também tem que se ter especial atenção a fatores específicos que facilitem esse trabalho, como: o acesso às informações; o ambiente de trabalho; as instalações de trabalho; os equipamentos e os materiais disponíveis; os tipos de relacionamentos existentes e os recursos humanos disponíveis.

O enfoque dessa pesquisa recai exatamente sobre esses aspectos citados, tentando avaliar da melhor maneira possível os serviços prestados e propor soluções cabíveis e compatíveis para a melhoria dos serviços oferecidos.

A primeira palavra que vem à mente quando se estuda o processo de avaliação de desempenho é a palavra qualidade. Mas o que significa qualidade? Como obter um trabalho com qualidade? Como avaliar o trabalho executado? Como mensurar esses dados obtidos num diagnóstico organizacional?

Partindo da premissa de que qualidade nos serviços se alcança com um conjunto complexo de atividades e de atitudes (envolvimento, disposição, comprometimento), é preciso trabalhar, e muito, para que isso seja alcançado. Um dos principais fatores contribuintes para tal é a constante capacitação dos recursos humanos, para que possuam condições de evoluir, de crescer e de acrescentar, tanto pessoal quanto profissionalmente para a instituição. Soma-se a isso a importância de uma constante avaliação.

Seria importante e benéfico para a instituição que fosse implantado um programa de avaliação de desempenho, que avalie permanentemente os profissionais da organização, que representam, muitas vezes, o único contato da comunidade com a instituição. Quando se diz “avaliar”, não se está remetendo aos métodos tradicionais de avaliação, e sim a métodos que tenham como objetivos principais oferecer serviços de qualidade e proporcionar crescimento pessoal e profissional aos funcionários da organização.

Visualizando essa deficiência existente - a ausência de um programa de avaliação de desempenho - é que se colocou em prática a presente pesquisa.

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como descritiva-exploratória e/ou um estudo de campo. De acordo com Bowditch e Buono (1992), o estudo de campo utiliza o ambiente natural do assunto a ser investigado e a coleta de dados pode ser feita através de questionários, de entrevistas ou de outros tipos de dados.

Assim, a pesquisa é constituída de 5 etapas: 1) aplicação de questionários fechados, contendo 16 questões, aos docentes e aos discentes (usuários) e aos funcionários dos órgãos administrativos;

2) análise dos dados coletados, visando detectar as carências e as necessidades dos funcionários técnico-administrativos da instituição; 3) realização de entrevista estruturada com as chefias dos respectivos órgãos administrativos e aplicação de questionários aos funcionários; 4) a quarta etapa será constituída pela programação juntamente com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários dos cursos prioritários a serem ofertados aos funcionários; 5) a quinta e última etapa será composta pela avaliação junto às chefias e aos usuários (docentes e discentes) dos serviços prestados, através de entrevista e de questionário, para constatar se houve melhoria dos serviços oferecidos pelos funcionários da instituição.

Inicialmente, foram elaborados os questionários para avaliar os serviços prestados pelas secretarias dos departamentos. Antes da impressão definitiva e distribuição dos questionários, fizemos um teste-piloto e solicitamos a 30 pessoas, entre docentes, discentes e funcionários, que respondessem e opinassem sobre os questionários. Assim, após análise dos questionários, fizeram-se as alterações necessárias e iniciou-se a aplicação dos questionários.

Do questionário que avalia os serviços prestados pelas secretarias dos diversos departamentos da Universidade Estadual de Maringá, foram entregues 1.025 questionários aos docentes. Também foram entregues 959 questionários aos discentes dos diversos cursos oferecidos pela UEM.

Os docentes receberam em seus escaninhos os questionários, que deveriam ser respondidos e depositados nas urnas deixadas nas secretarias dos departamentos. Após duas semanas, começamos a passar pelos departamentos para recolher os questionários dos professores, mas como a quantidade de respostas foi pequena, resolvemos solicitar à Pró-Reitora de Ensino que encaminhasse um documento aos departamentos, pedindo a colaboração dos professores na pesquisa, conforme segue anexo. Também publicamos no Informativo da UEM, nº 307, de 14/11/96, uma nota explicando a pesquisa, sua importância e solicitando a participação e a colaboração dos docentes. Enquanto isso, as acadêmicas participantes da pesquisa faziam a aplicação do questionário junto aos acadêmicos dos diversos cursos.

Os discentes dos terceiros e dos quartos anos dos cursos, por serem usuários há mais tempo, também responderam aos questionários que avaliam os serviços oferecidos pelas secretarias dos diversos departamentos da Universidade Estadual de Maringá. Pretendia-se coletar uma amostra aleatória

dos discentes de todos os cursos da UEM, com confiabilidade de 95% e com um erro de estimativa de 3%; assim, obteve-se um índice de porcentagem de 13,25% por curso, ou seja, teria de ser coletada uma amostra de 13,25% do total de alunos matriculados por curso. A pesquisa teve como campo de atuação o câmpus sede da UEM.

Conforme mostra a Tabela 1, foram aplicados 1.025 questionários aos docentes que exercem suas atividades, atualmente, na UEM, excluindo os docentes afastados para cursarem pós-graduação. A participação dos professores foi muito pequena, apenas 29,26% dos questionários foram respondidos. Fato até certo ponto incompreensível, afinal são usuários diretamente envolvidos no processo. Ouvem-se freqüentemente, pelo câmpus, as reclamações dos docentes em relação aos serviços dos servidores técnico-administrativos das secretarias, mas no momento em que podem demonstrar sua insatisfação com os serviços oferecidos pelas secretarias, adotam uma postura pouco colaborativa, com uma baixa participação.

Talvez pela falta de procedimentos desse gênero no ambiente universitário, algumas pessoas não estejam familiarizadas com tais avaliações e, por isso, não se sintam integrantes do processo de transformações que podem ser desencadeadas. Mas é preciso salientar que tal projeto tem como preocupação principal o crescimento pessoal e profissional do funcionário, bem como o da instituição.

Tabela 1. Questionário nº 01 respondido por departamento

Departamento	Docentes		Discentes	Total Recebidos
	Ent.	Receb.		
Administração - DAD	28	09	95	104
Agronomia - DAG	35	08	42	50
Análises Clínicas - DAC	49	22	-	22
Biologia - DBI	30	05	24	29
Biologia Celular e Genética - DBC	25	08	03	11
Bioquímica - DBQ	17	-	-	-
Ciências Contábeis - DCC	40	05	92	97
Ciências Morfofisiológicas - DCM	35	11	-	11
Ciências Sociais - DCS	21	08	-	08
Direito Privado e Processual - DPP	26	09	-	09
Direito Público - DDP	25	07	101	108
Economia - DCO	36	13	62	75
Educação Física - DEF	33	13	40	53
Enfermagem - DEN	30	10	23	33
Engenharia Civil - DEC	45	08	53	61
Engenharia Química - DEQ	22	09	41	50
Estatística - DES	20	04	-	04
Farmácia - DFF	35	16	44	60
Física - DFI	30	04	16	20
Fundamentos da Educação - DFE	29	13	13	26
Geografia - DGE	23	09	32	41
História - DHI	23	-	31	31
Informática - DIN	30	08	42	50
Letras - DLE	51	34	83	117
Matemática - DMA	40	02	19	21
Medicina - DMD	45	12	15	27
Odontologia - DOD	40	09	15	24
Psicologia - DPI	50	08	43	51
Teoria e Prática da Educação - DTP	34	18	80	98
Química - DQI	43	04	32	36
Zootecnia - DZO	35	12	37	49
Total	1.025	300	1.078	1.378

Durante a aplicação dos questionários aos discentes, ficou evidente o interesse de muitos alunos, porém, também foi detectado o descaso de muitos discentes em relação à pesquisa, a ponto de ignorarem os questionários. Diante desse quadro, verifica-se uma contradição, ou seja, muitos alunos reclamam do atendimento das secretarias dos seus respectivos departamentos, porém, quando possuem em mãos um instrumento que pode auxiliá-los na reivindicação, este é ignorado.

Com base nesta pequena exposição, pode-se realmente entender a necessidade de continuidade da pesquisa, para que os objetivos sejam alcançados e haja uma preocupação da instituição com a melhoria constante dos serviços prestados, oferecendo, desse modo, serviços de qualidade para os seus usuários. Porém, para que isso se concretize, é necessário que os dados dessa pesquisa sejam utilizados e questionados pela instituição e pelos órgãos envolvidos para sanar as dificuldades e os problemas existentes.

Análise dos resultados obtidos

O questionário aplicado aos usuários dos serviços prestados pelos departamentos da Universidade Estadual de Maringá continha 16 questões, no entanto, para esse estudo, apenas apresentaremos as principais questões.

As questões apresentadas no questionário foram elaboradas tentando ressaltar os aspectos mais importantes dos serviços prestados pelas secretarias dos departamentos aos seus usuários. Os questionários que foram respondidos tiveram como finalidade primordial identificar possíveis desvios que impossibilitam que os serviços sejam realizados com a qualidade necessária e almejada. Será através dessa análise apresentada e de posse dos dados que serão coletados, na segunda fase da pesquisa, que se terão subsídios e respaldo para, posteriormente proporem-se soluções que possam sanar as deficiências detectadas e melhorar os serviços oferecidos aos usuários das secretarias dos departamentos.

Que tipo de serviço você necessita ou utiliza da secretaria do departamento?

Resposta	Freqüência	Porcentagem
Informações de balcão	482	35,0
Documentos	57	4,1
Declarações	28	2,0
Digitação de trabalhos	13	0,9
Informações por telefone	33	2,4
Outros	19	1,4
Não respondeu	07	0,5
Alternativas (combinação de variáveis)	738	53,7
Total	1.378	100

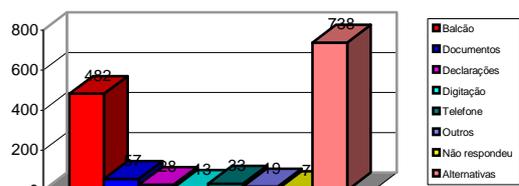


Figura 1. Serviços solicitados da secretaria dos departamentos

Legenda: Balcão= informações de balcão; Digitação= digitação de trabalho; Telefone= informações por telefone; Alternativas= escolha múltipla

Sem sombra de dúvida, os serviços mais solicitados aos funcionários das secretarias são as informações, principalmente as informações transmitidas no balcão, que representam 35% dos serviços solicitados.

Os maiores usuários dos serviços prestados pelos funcionários das secretarias dos departamentos são os discentes, seguidos dos docentes e da comunidade externa.

Os maiores usuários de digitação de trabalho e de documentos são os professores dos departamentos, visto que os alunos não usufruem diretamente dos serviços de digitação. Os professores utilizam-se desses serviços para digitação de trabalhos, de projetos, de provas. Na aplicação dos questionários, uma parcela significativa de discentes questionou a pergunta em questão, afirmando que não fazem uso de tais serviços. Assim, solicitamos aos alunos que respondessem à pergunta levando em conta a digitação das provas e dos trabalhos apresentados pelos professores.

Conforme demonstra a Figura 1 acima, 54,2% dos usuários pesquisados utilizam mais que um dos serviços oferecidos pelas secretarias dos departamentos, visto que essa alternativa considera que o usuário utiliza mais do que um serviço das secretarias dos departamentos. Assim, constatou-se que as informações de balcão lideram os serviços oferecidos, com 89,29%, em seguida vem a expedição de documentos, com 67,75%, as informações por telefone, com 49,72% e a expedição de documentos com 44,30% das opções.

Na alternativa outros, que apresentou 1,4% do total das respostas, os pesquisados apenas assinalaram a alternativa, mas não especificaram que tipo de serviço requerem das secretarias.

Há que ressaltar a importância de se ter um profissional qualificado, comprometido e que goste do que faz, pois, para lidar com o público, requer-se paciência, boa vontade, educação e simpatia. Por isso, deve haver um constante treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários que trabalham nas

secretarias dos departamentos para que possam oferecer um atendimento eficiente.

A aparência do local de trabalho exerce influência sobre a visão externa que as pessoas fazem dos funcionários e do setor. Um local limpo e organizado transmite uma boa aparência.

É preciso haver boa comunicação entre os funcionários e a chefia para a transmissão adequada de informações solicitadas. Se essa comunicação não for perfeita, dificilmente os serviços serão bem realizados e as informações não serão transmitidas ou serão fornecidas parcialmente.

Os funcionários precisam ser bem informados e necessitam possuir equipamentos adequados; sem condições adequadas de trabalho, não é possível oferecer um serviço de qualidade.

Os funcionários repassam, ou seja, são a continuidade da instituição, assim, normalmente as pessoas costumam definir previamente uma organização apenas com um primeiro e único contato. Dessa forma, a instituição será caracterizada favoravelmente, quanto melhor seus funcionários desempenharem suas atividades.

O que impede que uma instituição de ensino público ofereça serviços de apoio com qualidade aos seus usuários?

Como você é atendido quando solicita os serviços da secretaria do departamento?

Resposta	Frequência	Porcentagem
Muito bem	277	20,4
Bem	321	23,6
Normal	622	45,6
Mal	136	9,9
Não respondeu	07	0,5
Total	1363	100

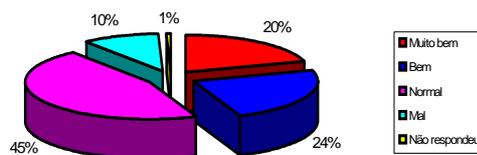


Figura 2. Satisfação dos usuários com os serviços prestados pelas secretarias dos departamentos

Quase metade dos usuários pesquisados, 45%, acham que os serviços oferecidos pelas secretarias dos departamentos é normal, significa que não estão plenamente satisfeitos.

No tocante ao atendimento, existem usuários que consideram que são muito bem atendidos (21%), enquanto 10% dos pesquisados acham que são mal-atendidos, quando solicitam os serviços das secretarias dos departamentos.

Há diferença no atendimento que o funcionário das secretarias dos departamentos oferece ao professor e aos alunos, essa é uma das maiores reclamações feitas pelos discentes pesquisados, conforme constatado nos questionários analisados.

De um modo geral, os professores estão mais satisfeitos com os serviços oferecidos pelas secretarias dos departamentos.

Os serviços oferecidos poderiam ser melhorados principalmente, no que se refere às informações transmitidas.

Ao se avaliarem determinados serviços, não se pode fazer isoladamente, uma vez que alguns fatores influenciam o desempenho dos funcionários. Num primeiro momento, quando levantamos a questão atendimento, tendemos a avaliar somente o indivíduo. Mas será que o mesmo possui condições de oferecer um serviço com qualidade? Será que possui as informações necessárias? Como é solicitado o serviço?

A qualidade dos serviços oferecidos deve ser um processo intrínseco.

Com a finalização da análise dos dados coletados, serão apresentadas as conclusões e alguns questionamentos que surgiram, que poderão vir a ser respondidos na segunda fase da pesquisa, pois serão realizadas entrevistas com as chefias dos departamentos, bem como aplicação de questionários aos funcionários das secretarias dos departamentos. A finalidade da segunda fase da pesquisa será realizar um diagnóstico organizacional, para analisar as condições de trabalho (tanto físicas como materiais) oferecidas aos funcionários das secretarias dos departamentos, o relacionamento existente entre os funcionários, as dificuldades encontradas e os conhecimentos técnicos dos servidores. A entrevista com os chefes dos departamentos pretende coletar informações sobre o estilo gerencial utilizado, as condições de trabalho existentes, as dificuldades do setor, os recursos humanos disponíveis para a realização dos serviços necessários e os tipos de relacionamentos existentes.

Considerações finais

A proposta dessa pesquisa justifica-se, pois vivemos numa época em que a sociedade questiona o papel e a função das instituições públicas, em particular das universidades; é de vital importância que as organizações direcionem suas propostas para atenderem às exigências da sociedade. As cobranças são enormes e a única forma de provar sua importância e utilidade é através da oferta de serviços com qualidade.

Um sistema de avaliação de desempenho terá como parâmetros de análise as funções a serem desempenhadas pelos funcionários da organização. Assim, é primordial que a instituição possua um Programa de Cargos e de Salários atual. No entanto, a Universidade Estadual de Maringá, por estar subordinada à Secretaria do Estado, supostamente obedece e utiliza um Plano de Cargos que foi elaborado no início dos anos 80; pois, supostamente, não possui autonomia para elaborar uma proposta condizente com suas necessidades e particularidades.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho para os Funcionários Técnico-Administrativos da Universidade Estadual de Maringá deverá ser formado pelas seguintes fases:

1. Definição das metas e dos objetivos, individuais e grupais, a serem atingidos no período determinado, que será realizado pelo chefe e pelos subordinados.
2. Avaliação dos resultados obtidos.
 - 2.1. Avaliação realizada pelos usuários dos serviços prestados, através de aplicação de questionários.
 - 2.2. Auto-avaliação.
 - 2.3. Avaliação realizada pelo chefe do setor.
 - 2.4. Avaliação do grupo de trabalho.
 - 2.5. Avaliação pela Comissão (constituída pelo chefe do setor, 3 professores (usuários) e dois funcionários da TDE) através de entrevistas e de questionários, das condições de trabalho no setor.
3. Comparação dos resultados obtidos com os planejados, realizada pela Comissão de Avaliação.
4. Informação sobre a avaliação efetuada e elaboração de propostas de melhoria a ser realizada pelos funcionários da TDE e pelo chefe dos funcionários.
5. Realização de cursos de treinamento e de aperfeiçoamento dos funcionários.

Essa avaliação deverá ser realizada anualmente, preferencialmente, no final de cada ano letivo, e os resultados de cada funcionário serão analisados pelo setor responsável pelo Treinamento e Desenvolvimento da UEM, para que sejam oferecidos os cursos prioritários aos funcionários.

De acordo com Böhmerwald (1997), na implantação de um sistema de avaliação de desempenho existem algumas premissas que precisam ser observadas: 1) a avaliação de desempenho é um meio e seus resultados fornecem subsídios para o gerenciamento do crescimento do ser humano; 2) a avaliação de desempenho será realizada quando existir aplicação imediata de seus

resultados; 3) a alta administração deve participar ativamente da implantação e da realização do sistema de avaliação de desempenho; 4) o desempenho será compreendido de resultados quantitativos e qualitativos, além do comportamento e da capacidade dos avaliados; 5) na análise do desempenho, levar-se-á em consideração o desempenho proposto em comparação com o obtido; 6) a avaliação de desempenho utiliza instrumentos que possibilitem uma análise precisa e justa; 7) a avaliação será realizada por todos os chefes; 8) a avaliação de desempenho deve ser efetuada de cima para baixo; 9) na fase inicial a avaliação de desempenho deve ser individual; 10) o sistema de avaliação de desempenho será implantado de maneira simples e com intuito de ser de longo prazo.

É preciso lembrar que tal processo tem que ser cíclico e sistêmico para realmente atingir seus objetivos, que são: aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos/serviços e proporcionar o crescimento pessoal e profissional dos funcionários.

Ressalta-se, ainda, que qualquer processo de mudança provoca rejeição e resistência num primeiro momento, mas com a participação ativa da alta administração e a conscientização de que o processo será benéfico para todos, aos poucos esse quadro pode ser alterado.

A avaliação de desempenho, enquanto uma técnica de diagnóstico e de análise do desempenho individual e grupal dos membros da instituição, deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Essa metodologia proposta tem como objetivo principal contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários.

As principais conclusões obtidas com a pesquisa foram:

em relação aos serviços solicitados pelos usuários das secretarias dos departamentos da Universidade Estadual de Maringá, pode-se concluir que as informações solicitadas por telefone e principalmente aquelas solicitadas no balcão são os serviços mais solicitados aos funcionários;

conforme análise dos dados coletados, verificou-se que os usuários consideram que têm um atendimento normal, com forte ascendência para bom, quando solicitam os serviços das secretarias. Considera-se que os usuários estão parcialmente satisfeitos com os serviços oferecidos, pois o índice médio de satisfação é de 25,98%, enquanto o nível

médio de insatisfação com os serviços oferecidos é de 13,75%. Uma reclamação freqüente dos discentes refere-se ao fato de haver entre os funcionários das secretarias um atendimento diferenciado para docentes e discentes, afirmam que há privilégios e oferta de melhores serviços aos professores dos departamentos.

Na opinião dos usuários, os fatores que mais prejudicam os serviços oferecidos e, conseqüentemente, o funcionamento das secretarias são a falta de equipamentos e materiais adequados, a grande rotatividade de funcionários registrada na Universidade Estadual de Maringá e a falta de conhecimentos técnicos dos funcionários que ingressam na instituição.

Os usuários pesquisados, na sua maioria, concordam que existem diferenças entre os serviços oferecidos por funcionários de um mesmo departamento; na análise dos questionários, verificamos que muitos usuários, quando questionados sobre os diversos serviços prestados, avaliam de maneiras diferentes os funcionários da mesma secretaria. Sendo os principais motivos dessa diferença no serviço oferecido: o envolvimento, os conhecimentos técnicos, a falta de comunicação e a responsabilidade dos funcionários. Assim, conclui-se que, no local de trabalho geralmente existe um funcionário que possui uma performance melhor que a dos demais.

Pode-se considerar que os servidores das secretarias dos departamentos possuem uma postura profissional adequada ao cargo que ocupam. Os principais fatores dessa postura adequada são a disposição dos funcionários em oferecerem um serviço de qualidade, a atenção e cordialidade demonstrada e necessária para lidar com o público e os conhecimentos técnicos exigidos para o desempenho da função.

Talvez os dois maiores problemas que a Universidade Estadual de Maringá, enquanto órgão público prestador de serviços, enfrenta são os paradigmas existentes em torno dos serviços públicos e a necessidade de resgatar o orgulho e a identidade dos servidores e da própria instituição.

O primeiro passo a ser seguido deve ser um processo de conscientização e de valorização do funcionário, enquanto pessoa e profissional. Para se conseguir oferecer um serviço de qualidade, faz-se necessário, primeiramente, que haja envolvimento e comprometimento de todos os participantes do processo. Claro que é um processo lento, árduo e complexo, mas que se precisa iniciar o mais rapidamente possível. No mundo contemporâneo, não existe espaço para organizações ineficientes. O

segundo passo, não menos complexo, é o de provar para a sociedade que a instituição pode primar pela qualidade dos serviços oferecidos.

Referências bibliográficas

- Aquino, C.P. de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- Böhmerwald, P. *Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho*. Belo Horizonte: UFMG: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- Bowditch, J.L.; Buono, A.F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Flannery, T.P. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- Grave, P.S. *Administração e diagnóstico organizacional*. Maringá: UEM, 1997. (texto didático)
- Lucena, M.D. da S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- Shiba, S.; Graham, A.; Walden, D. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- Souza, L.A. de. *Primeiro Seminário de Recursos Humanos da UEM: novos tempos, novas propostas*. Informativo da UEM, 7(309), 1996.
- Vroom, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Received on February 03, 1999.

Accepted on March 25, 1999.