

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: INOVANDO A GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE PÚBLICA.

José Munhoz Fernandes

Oficial de Administração Universitária – Universidade Estadual Paulista – UNESP
Docente do Curso de Administração – Instituição Toledo de Ensino – ITE
Bauru, São Paulo, Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Tem se observado uma preocupação crescente por parte das organizações, em se implantar mecanismos eficazes de avaliação do desempenho humano no trabalho. Além de oferecer um importante *feedback*, essas sistemáticas geralmente estão vinculadas a algum tipo de planejamento de desenvolvimento profissional, ou planos de carreira.

Inúmeros são os modelos de metodologias de avaliação do desempenho humano no trabalho, porém, escolher aquele que mais se assemelha com a cultura organizacional tem se tornado um grande dilema, pois importar modelos aplicados em outras organizações quase sempre tem se mostrado ineficaz.

A Universidade Estadual Paulista – UNESP, experimentou diversas sistemáticas de avaliação do desempenho de seu pessoal técnico administrativo até o ano de 1992, modelos esses conhecidos como tradicionais, como por exemplo, o da escala gráfica.

Entretanto, após sete anos de pesquisas, discussões e debates junto a sua comunidade de servidores técnicos e administrativos, em julho de 1999 a universidade implantou em todas as suas unidades universitárias, que representavam na época quinze *campi* universitários, uma nova sistemática denominado Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP.

Este sistema, que acompanha as novas tendências em avaliação do desempenho humano no trabalho, voltadas a resultados, em muito se assemelha a Avaliação Participativa Por Objetivos – APPO.

Este artigo tem como objetivo apresentar este sistema e tecer algumas considerações a respeito de sua implementação dentro da universidade pesquisada, já que o autor participou efetivamente de seu projeto de implantação.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

A presente pesquisa pode ser classificada como do tipo qualitativa exploratória. Para a coleta dos conteúdos utilizou-se de fontes secundárias, combinada com a técnica de observação-participante, pois o autor - profissional da área de recursos humanos da universidade pesquisada – além de ter participado efetivamente da implantação do sistema; como servidor técnico administrativo da UNESP também é avaliado pelo mesmo.

2. SITUANDO A UNIVERSIDADE PESQUISADA

A Universidade Estadual Paulista – UNESP, é uma autarquia de regime especial criada pelo governo do estado de São Paulo em 1976, com autonomia didática, científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, regendo-se pelo seu próprio estatuto e regimento geral.

Atualmente a UNESP reúne 25 unidades universitárias, além de institutos, centros de estudos, unidades auxiliares e complementares, que oferecem ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade em 16 cidades no estado de São Paulo.

A UNESP tem como objetivo a promoção do ensino gratuito, de nível médio e superior de boa qualidade, criando, preservando, organizando, transmitindo e aplicando o conhecimento, contribuindo assim para a melhoria dos níveis educacionais, culturais, científicos e tecnológicos do país, e por conseqüência o bem estar da população.

A universidade pesquisada tem ainda a característica multicampus, que garante sua presença em todas as regiões do estado de São Paulo, oferecendo 95 cursos de graduação, distribuídos em 50 carreiras distintas nas três grandes áreas do conhecimento: ciências humanas, biológicas e exatas, atendendo a uma população de 24.819 alunos.

Na área de pós-graduação a UNESP possui um total de 190 cursos em *stricto-sensu*, sendo 102 em nível de mestrado e 88 em nível de doutorado, todos reconhecidos como de alto nível pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, atendendo um total de 9.621 alunos, além de inúmeros outros cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

Para atender a esta demanda, a universidade possui 630 salas de aulas, 1.900 laboratórios, 23 bibliotecas com um acervo de 633 mil livros e 2,3 milhões de consultas/empréstimos anuais.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Sua estrutura está distribuída numa área de 60 milhões de metros quadrados, sendo 561 mil metros quadrados de área construída, onde se têm ainda à disposição da comunidade museus, hortos, biotérios, jardins botânicos, fazendas. Além de seu Hospital das Clínicas localizado no Campus da cidade de Botucatu, que possui 406 leitos, a UNESP ainda mantém diversos outros hospitais e clínicas para atender as áreas de veterinária, odontologia, psicologia, fonoaudiologia e fisioterapia.

Em termos de pessoal, a UNESP tem atualmente 3.124 docentes, dos quais 75% possuem o título de doutor, sendo que 95% deles trabalham em regime de dedicação integral à docência e à pesquisa. O quadro de funcionários técnicos e administrativos soma 7.156 pessoas.

As pesquisas científicas e tecnológicas são outra frente de atuação da UNESP, abrangendo praticamente todas as áreas do conhecimento. Os alunos participam destas pesquisas auxiliando um professor ou desenvolvendo o seu próprio projeto de iniciação científica. Há 13 anos, o Congresso de Iniciação Científica reúne estudantes das áreas de exatas, humanas e biológicas para apresentar a comunidade acadêmica da UNESP seus projetos de pesquisa, sendo considerado uma das mais importantes atividades da universidade.

A clientela da UNESP é oriunda de todos os estados brasileiros e de boa parte dos países da América do Sul, alguns países da América Central e México. Das vagas do ensino superior oferecidas no estado de São Paulo, 32% são oriundas da UNESP e 34% dos profissionais também de nível superior formados no estado tem origem nesta universidade.

Atualmente a universidade desenvolve a implantação de um projeto de expansão do ensino, pesquisa e extensão para outras cidades do estado de São Paulo. O projeto prevê com isso a criação de oito novos *campi*, oferecendo com isso mais 590 novas vagas, além dos novos cursos em *campi* já existentes.

A UNESP tem seu papel reconhecido nos municípios em que atua, pois estudos e pesquisas já publicados demonstram um grande impulso no desenvolvimento econômico, social e tecnológico da região onde ela tem seus *campi* instalados, qualificando profissionais em áreas de pesquisa e promovendo o intercâmbio cultural. Sua presença também gera centenas de empregos nos diferentes níveis de formação escolar, contribuindo para melhorar a distribuição de renda e minimizar a difícil questão do desemprego que atinge todas as cidades brasileiras.

Neste sentido, a atuação da universidade nas regiões gera progresso na economia direta e indiretamente, pois existe um fluxo de pessoas que precisam de

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

habitação, transporte, alimentação, vestuário, serviços e outros bens de consumo, importantes recursos para o desenvolvimento dos municípios.

Sendo uma instituição estatal, quase a totalidade de seu orçamento é constituído de verbas repassadas pelo governo do estado de São Paulo, com base na arrecadação líquida do ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços, cabendo a ela 2,3447% deste imposto.

3. REFLEXÕES SOBRE O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

É muito comum, mesmo em nossas vidas, a todo o momento, avaliarmos o desempenho de coisas e pessoas que estão à nossa volta. É também um fato corriqueiro nas organizações e nos ambientes de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1998), as práticas de avaliação de desempenho não são novas, pois na Idade Média, a Companhia de Jesus já se utilizava relatórios e anotações que mediam o potencial de cada um dos jesuítas. Segundo o autor, “o sistema consistia em autoclassificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas” (p. 321).

Mas foi com a Escola de Administração Científica, a partir do início do século XX, que praticamente se consolidaram as sistemáticas de avaliação do desempenho humano no trabalho. O trabalhador de então, configurado apenas como parte de uma engrenagem maior – o produto final – era considerado tão e somente como um objeto moldável aos interesses da organização e de fácil manipulação, pois a concepção era de que a motivação baseava-se unicamente nos aspectos salariais e econômicos.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, que questionou fortemente a concepção até então existente, iniciou-se uma mudança de paradigma e uma grande reflexão a respeito de como conhecer e mediar a potencialidade das pessoas, como levá-las a aplicar todo o seu potencial e o que as impulsionavam em termos de motivação.

Inúmeras foram as técnicas, os estudos e as pesquisas que tentaram demonstrar esta preocupação e mais, demonstrar a importância do ser humano dentro das organizações e seu papel dinamizador dos outros recursos organizacionais.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Para Chiavenato (1998), o desempenho humano no trabalho varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros fatores, dentre os quais, o valor da recompensa e o sentimento de que as recompensas dependem do esforço individual a que as pessoas estejam dispostas a realizar para alcançá-las.

De maneira formal ou informal os empregados estão sempre sendo avaliados, pois a avaliação do desempenho é uma técnica imprescindível para quem ocupa cargos de direção.

De acordo com McGregor *in* Vroom (1997), a avaliação do desempenho tornou-se ao longo dos anos, uma prática padrão nas organizações, que tem sido utilizada como um importante recurso nos programas de desenvolvimento profissional. Porém, alerta o autor, “quanto maior a utilização do método, maior a minha apreensão em relação às premissas não declaradas subjacentes a ele. Além disso, com algumas pesquisas, descobri que inúmeras pessoas, tanto na área de educação, quanto na área industrial, compartilham de minhas dúvidas” (p. 163).

3.1 A RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Dependendo da política de recursos humanos adotada pela organização, a responsabilidade pela avaliação do desempenho varia no tocante à sua execução. De acordo com Chiavenato (1998), essa competência pode ser do gerente, do próprio indivíduo, do indivíduo em conjunto com o gerente, da equipe de trabalho, do órgão de recursos humanos, de uma comissão de avaliação, ou mais recentemente, do avaliador 360°, esta última considerada uma nova tendência, pois a avaliação é procedida pelos usuários, chefes, colegas de equipe, gerente e o próprio indivíduo.

3.2 NOVAS TENDÊNCIAS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

De acordo com Zuliani *et alii* (2000), modernamente tem havido uma tendência em deslocar a responsabilidade pela avaliação do desempenho para o próprio funcionário, porém, com a participação de seu chefe, estabelecendo, antecipadamente e de forma conjunta os objetivos a serem alcançados.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Algumas organizações estão adotando um avançado, dinâmico e democrático sistema chamado de Administração do Desempenho. A filosofia deste modelo é a da Administração por Objetivos – APO, como ela é conhecida em Administração, porém remodelada e sem os traumas provocados pelo excessivo autoritarismo que caracterizou, no passado, essa prática administrativa.

O modelo, denominado Administração Participativa Por Objetivos – APPO é, na sua essência, democrático, participativo, envolvente e motivador.

De acordo com Stoffel (1997), um novo paradigma pressupõe que o desempenho humano deva ser regulado pela relação gerente/colaborador e que vise o comprometimento de ambos com os objetivos da organização a que pertencem. Porém, alerta o autor, “as políticas e práticas de administração de recursos humanos devem tornar-se menos cartoriais e mais estratégicas, amplas e voltadas para resultados, ao mesmo tempo em que facilitam a confiabilidade, a criatividade, a autonomia e a visão em longo prazo dos colaboradores” (p. 24).

Neste contexto, a Administração do Desempenho, filosofia na qual o sistema ora pesquisado, denominado Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP da UNESP em muito se assemelha, é um método que busca ao mesmo tempo, atingir as metas organizacionais e desenvolver os recursos humanos por meio de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho.

McGregor *in* Vroom (1997), alertava, há mais de quarenta anos, para a necessidade de se encontrar uma nova sistemática de avaliação do desempenho e apontava o conceito de Administração por Objetivos – APO, criada por Peter Drucker, como uma estrutura promissora na busca de um novo modelo.

Para o conhecido autor, essa nova abordagem exige que os próprios funcionários definam suas metas de desempenho em curto prazo, metas essas traduzidas como sendo atitudes específicas a serem tomadas no sentido de melhorar suas práticas no trabalho. Após a definição das metas, essas são acordadas com o chefe, o qual passa a desempenhar um papel de facilitador, auxiliando os seus funcionários no alcance das metas propostas.

Uma nova atitude surge com esta abordagem, tanto em relação aos gerentes quanto aos subordinados. Para McGregor *in* Vroom (1997), os gerentes se sentem satisfeitos em ajudar os subordinados a integrar metas pessoais às necessidades da organização. Há uma maior delegação de responsabilidade. Entretanto, de acordo com o autor, há a necessidade de habilidade gerencial para tanto, onde a criatividade para se buscar novos métodos seja uma constante e

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

esta nova metodologia seja vista como uma oportunidade de aprendizado para os dois.

Naturalmente, para o emprego desta metodologia de avaliação do desempenho, pressupõem-se ambientes com um mínimo de democracia organizacional, onde impere um clima de confiança, lealdade e co-responsabilidade entre dirigentes e colaboradores. Dois requisitos também são exigidos: a existência de um planejamento organizacional e um corpo gerencial bem preparado (Stoffel, 1997).

Neste sentido, a universidade pública brasileira parece reunir as características necessárias à formação de um ambiente propício para a implementação de uma nova filosofia de desenvolvimento profissional.

No âmbito da universidade brasileira, entretanto, Grillo (1996), afirma que as experiências são pouco significativas no que se refere à implementação de diretrizes inovadoras à política de pessoal, o que, segundo o autor, tem levado muitas vezes a ineficiência na administração universitária.

Verifica-se, por outro lado, o valor que para ela representa seu pessoal, pois, de todos os investimentos realizados pela universidade, são os recursos humanos que asseguram o retorno mais imediato, tanto em época de pleno progresso, como em épocas de crise, quando a criatividade e a competência podem reverter situações aparentemente irreversíveis.

Ainda sobre a universidade brasileira, Grillo (1996), entende que a autonomia para formularem seu próprio planejamento, pode facilitar a criação de modelos avaliação do desempenho humano no trabalho que vinculem o aperfeiçoamento à progressão na carreira.

A experiência cubana na implementação da Administração Por Objetivos – APO, junto às universidades, mecanismo semelhante ao aqui estudado, é testemunhada por Gonzáles e Ramos (1996), como sendo um excelente mecanismo de integração dos objetivos individuais com os organizacionais, quando declaram: “atualmente a maioria das universidades aplicam programas de administração por objetivos e outras alguns de seus aspectos. Cada dia se conhece mais vantagens em contar com um mecanismo para fixar as metas e avaliá-las, assim como para integrar os objetivos individuais com os da organização” (p. 105).

Reafirmando o êxito desse programa, Gonzáles e Ramos (1996), consideram que com a Administração Por Objetivos “se demonstrou a possibilidade de alcançar melhorias ao aplicar programas para incrementar a eficácia e o aperfeiçoamento da administração universitária, baseado quase em sua totalidade nos recursos humanos, o qual demonstrou que são as pessoas,

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

não os equipamentos ou sistemas, os recursos mais importantes da organização” (p. 106).

De acordo com Barbosa (1999), quando se voltam os olhos para o serviço público, a sociedade brasileira critica a falta de uma meritocracia, onde seja privilegiado o mérito das pessoas que efetivamente trabalhem nesse setor. Para a autora, a crítica se dá porque os critérios visam fundamentalmente a outros interesses que não uma real mensuração do desempenho da eficiência e da produtividade, aliados ainda a um total despreparo por parte dos avaliadores e à própria metodologia empregada.

Pesquisadora do tema, a autora, com base em recentes pesquisas, afirma que “Enquanto nos Estados Unidos a ideologia meritocrática permeia toda a sociedade, possibilitando que sua rede de significados seja reconstituída sem muita dificuldade a partir de qualquer ponto (instituições privadas, universidades, filosofia social, discurso político, práticas administrativas, etc, no Brasil a situação é justamente inversa ...” (p. 48).

Para Souza (2002), o novo contexto organizacional que ora vivemos, no que se refere ao gerenciamento do desempenho de pessoas e de equipes, exige-se abordagens com foco em resultados, isto é, orientada para o mercado, bem distinto das abordagens de gestão tradicionais adotadas até agora pela maioria das organizações e que têm, de modo geral, se mostrado inócuas.

De acordo com a autora, o contexto atual dos negócios exige um desempenho competitivo, entretanto, citando as pesquisas de Edward L. Lawer III, um número significativo de organizações norte-americanas ainda não acredita que as pessoas são poderosas fontes de vantagem competitiva, o que não é diferente da realidade organizacional brasileira.

Neste sentido, observa-se que um grande número de organizações ingressa no século XXI apoiando-se em sistemas de avaliação do desempenho tradicionais, originários do século XIX, modelos estes que são alvos de críticas, pois são ineficazes na construção de uma força humana motiva e comprometida.

As abordagens mais inovadoras de gestão do desempenho evidenciam a crença de que são as pessoas o verdadeiro diferencial competitivo. Trata-se de uma grande mudança cultural, a qual envolve riscos, e, portanto, uma escolha entre o previsível e o imprevisível, a segurança e a liberdade de criação, o medo e o desejo de mudar (SOUZA, 2002).

Considerando que ninguém muda ninguém por decreto, a autora lembra que as pessoas só mudam quando descobrem novos significados, daí as resistências às mudanças no âmbito pessoal. Portanto a mudança para novos

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

modelos e práticas de gestão do desempenho humano no trabalho exige, sobretudo, mudanças de valores e posturas gerenciais.

O grande diferencial dos modelos tradicionais (mecanicistas) e os inovadores (participativos) de gestão do desempenho reside no fato de que o segundo é menos alienante, mais ético, sem perder o foco na busca da excelência de resultados do trabalho.

3.3 O SISTEMA DE ADP COMO UMA NOVA TENDÊNCIA EM AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

O sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP é definido pelo seu manual de implantação como sendo o hábito natural do chefe de orientar, acompanhar e analisar o desempenho dos servidores, de forma contínua e participativa (UNESP, 1998).

É, por definição, um processo de contínua verificação da tarefa em relação ao processo de trabalho, ou seja, a verificação da tarefa executada pelo servidor num determinado período de tempo, tendo como base padrões de desempenho previamente combinados e estabelecidos.

De acordo com o manual de implantação do ADP – UNESP (1998), o enfoque do sistema é de valorizar o servidor que contribui para o crescimento da universidade. O sistema também busca auxiliar o superior imediato na administração dos recursos humanos sob sua responsabilidade, pois permite um gerenciamento voltado a resultados.

Dentre os objetivos estabelecidos para o ADP, destacam-se:

- Facilitar o dirigente no gerenciamento dos recursos humanos sob sua responsabilidade;
- Promover a oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e corrigindo suas deficiências;
- Estimular o autodesenvolvimento do servidor;
- Incentivar o diálogo nas relações de trabalho, ampliando os canais de comunicação;
- Fornecer subsídios ao plano de carreira nos institutos de promoção, progressão e acesso, bem como no estágio probatório dos novos servidores públicos admitidos;

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- Garantir maior resultado de trabalho, visando aos objetivos fins da universidade.

A operacionalização do sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP compreende três etapas: planejamento do desempenho, acompanhamento do desempenho e análise do desempenho, descritas abaixo:

- 1ª. etapa: planejamento do desempenho.

No início do período estipulado, o superior imediato e o servidor, em conjunto, mediante diálogo, estabelecem quais as atividades que serão desenvolvidas pelo servidor, definindo também os fatores de desempenho e os padrões de desempenho esperados, prevendo naturalmente as condições necessárias para o alcance das atividades, estas enquanto metas.

- 2ª. etapa: acompanhamento do desempenho.

Neste momento inicia-se um período de acompanhamento formal por parte do superior imediato, por meio de contatos eventuais previamente definidos ou sempre que uma das partes julgar necessário. Recomenda-se pelo menos dois contatos formais durante um ano.

Estes contatos de acompanhamento visam a verificação por parte do superior imediato, dos resultados parciais alcançados pelo servidor, quando há correções de falhas, ou mesmo o reforço dos pontos fortes identificados. Pode ainda, ocorrer um redirecionamento do planejamento efetuado na primeira etapa, se ambas as partes assim entenderem.

- 3ª. etapa: análise de desempenho.

Neste momento, superior imediato e servidor analisam o resultado global do trabalho alcançado, considerando-se, para tanto, o que foi estabelecido no planejamento, os registros efetuados no período de acompanhamento e possíveis facilitadores ou dificultadores surgidos.

Para a terceira etapa do ADP – análise do desempenho, são considerados quatro conceitos já pré-determinados: não atingiu o esperado, atingiu parcialmente o esperado, atingiu o esperado e superou o esperado. Cada um destes conceitos é definido no manual do sistema e sua atribuição deve ser justificada pelo analisador – o supervisor.

Destas três etapas, surge uma quarta – os planos de desenvolvimento profissional – onde, diagnosticada a necessidade de treinamento e/ou capacitação

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

durante o processamento do sistema, são planejadas as ações que buscarão a curto, médio ou longo prazo, o aperfeiçoamento do servidor da universidade ou seu melhor aproveitamento.

4. OS PRIMEIROS RESULTADOS PRÁTICOS DO ADP NA UNIVERSIDADE

Pôde-se observar pelas considerações anteriores, que o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP, como uma nova alternativa em termos de avaliação do desempenho, começa a apontar para uma grande mudança na cultura da universidade pesquisada, observada do ponto de vista de que este método exige, acima de tudo, diálogo e o estabelecimento de objetivos que visem a melhoria da qualidade dos serviços prestados, dentro de cada área da UNESP como um todo, enquanto universidade pública.

Historicamente e relembando os métodos avaliatórios até então utilizados, observa-se claramente um avanço qualitativo considerável, pois a universidade optou por uma metodologia que privilegia o diálogo como base na busca da melhoria contínua e também do desenvolvimento enquanto indivíduos. O sistema, por estar calcado no diálogo em suas três etapas, pressupõe uma relação de parceria e não de subserviência entre funcionários e dirigentes.

Decorridos três anos da implementação deste sistema na universidade pesquisada, já é possível fazer uma análise de como está a caminhada na direção da mudança cultural que se quer empreender nesta universidade.

A Universidade Estadual Paulista gerenciou no ano de 2002 o terceiro processamento do ADP. Os relatórios das áreas de recursos humanos, inclusive da área de RH central, das unidades e da alta direção da UNESP são unânimes em afirmar que o sistema está no caminho certo.

Neste sentido, a questão da comunicação – tão importante no meio organizacional – também poderá melhorar gradualmente, pois se acredita que a avaliação de desempenho, agora entendida como análise de desempenho, não é punitiva, delatora ou escusa. Desta forma, a preparação para a análise deixa de possuir este caráter implícito de punição para ser um importante aspecto de comunicação: as pessoas estarão mais abertas para avaliarem e serem avaliadas.

Dois resultados já podem ser sentidos na direção de uma nova cultura em termos de desempenho. Primeiro há reconhecidamente uma mudança de comportamento tanto nas chefias, quanto nos servidores, no sentido de um esforço conjunto na condução do processo de forma adequada.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Segundo, o fato de o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional subsidiar os institutos de evolução na carreira dos servidores técnicos e administrativos da universidade: promoção, progressão e acesso, também têm provocado uma mudança de comportamento bastante positiva nesses servidores, conforme manifestações das chefias e dos diretores das diversas áreas da UNESP.

Muitos servidores, em função do novo plano de carreira instituído em julho de 1998 e que está vinculado ao sistema de ADP já foram beneficiados, seja com o instituto da promoção, seja com o instituto do acesso, já que a progressão ainda aguarda regulamentação na UNESP.

De acordo com dados da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, aproximadamente 90% dos servidores foram promovidos desde o início do instituto em 1999. Já em termos de acesso, até a metade do ano de 2002, 290 editais foram abertos na universidade, porém, destes, 104 funções não foram providas, as quais foram destinadas posteriormente para concurso público, o que pode demonstrar, também, uma necessidade de melhor capacitação do quadro de servidores para postularem, internamente, funções de maior nível de complexidade.

5. ADP: ALGUNS DILEMAS A SEREM VENCIDOS

Embora o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional prime pelo diálogo em todas as suas etapas, há que se considerar ainda, além do fato de ser uma mudança cultural considerável, um despreparo para avaliar e ser avaliado e que deve ser considerado, embora no caso do ADP não se fale em avaliação e sim em análise do desempenho.

Fernandes (1999), que pesquisou a implantação do projeto piloto do sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional, destaca como um dos aspectos positivos o fato de que “as chefias acreditam muito no sistema de ADP como um mecanismo que, com base no acompanhamento do funcionário, possibilita detectar tanto qualidades como deficiências, permitindo, no caso destas últimas, corrigi-las, proporcionando a capacitação adequada, criando desta forma reais condições de desenvolvimento profissional e possibilitando também uma mudança de postura na concepção de servidor público” (p. 146).

O autor aponta como aspecto negativo encontrado na pesquisa, o fato de que “a falta de envolvimento e comprometimento dos diversos escalões

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

hierárquicos, das chefias e também dos funcionários, aliados a outros fatos, tornam a implantação deste sistema um dilema a ser vencido” (p. 146).

O relatório do segundo processamento do ADP na universidade durante o ano de 2001, elaborado pela Coordenadoria de Recursos Humanos – órgão central de RH da UNESP, apontam para alguns dilemas a serem superados.

Uma excessiva atribuição do conceito Atingiu o Esperado (77,95%) no âmbito da universidade como um todo, pode indicar uma não assimilação no que concerne à sua ligação com o objetivo do planejamento do desempenho, que é o de estabelecer metas de continuidade, melhoria e inovação. O relatório aponta ainda que o baixo índice na atribuição dos conceitos não atingiu o esperado e atingiu parcialmente o esperado (2,9%), podem indicar, na opinião da área central de RH da universidade, uma preocupação das chefias em não prejudicar o servidor, em especial no instituto da Promoção, que depende dos resultados do sistema de ADP, é o chamado efeito “Halo”, que comumente ocorre nas avaliações de desempenho.

Porém, pode indicar também a dificuldade na postura de correção das falhas no desempenho e redirecionamento deste, se necessário, segundo dados do mesmo relatório (RUNESP, 2002).

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Acredita-se que o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional - ADP, pela sua natureza democrática e essencialmente participativa no gerenciamento do desempenho humano no trabalho, esteja levando a universidade pesquisada a uma mudança positiva em sua cultura organizacional.

Entretanto, toda mudança cultural acontece de maneira gradual e qualitativamente diferenciada e é concernente à política da Instituição, a qual deve envolver ações sustentáveis como treinamento e capacitação de seus colaboradores e chefias, para que o processo de mudança ocorra em ambas as instâncias e criando uma via de mão dupla: um ambiente propício à valorização das pessoas e o crescimento da universidade.

Em termos práticos, observa-se que a experiência de implementar o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP é realmente diferenciada, podendo ser considerada inovadora enquanto prática de recursos humanos, tanto que é classificada como Gestão do Desempenho e não Avaliação do Desempenho.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Observa-se ainda, que se trata de uma rara experiência de uma prática inovadora na gestão do desempenho humano no trabalho em ambientes universitários, principalmente em se tratando de uma universidade pública de grande porte.

Por outro lado, os resultados até aqui encontrados e constantes dos relatórios da Coordenadoria de Recursos Humanos da universidade pesquisada, indicam a probabilidade de falta de capacitação de parte das chefias no gerenciamento deste sistema e até mesmo a falta de compreensão total do mesmo em uma parcela dos servidores técnicos e administrativos.

Há, entretanto, sinais positivos de algo que seria uma mudança na cultura da universidade pesquisada neste aspecto. Pois, de acordo com o relatório da CRH (2002), há também uma sensibilização em muitas das unidades universitárias que apontam no sentido desta mudança, traduzida por mudanças de comportamentos e um crédito de que o sistema de ADP é um mecanismo real de desenvolvimento profissional, necessitando, apenas, de alguns aperfeiçoamentos de forma a melhorá-lo continuamente.

Considerando que a presente pesquisa recorreu-se principalmente de fontes secundárias (análise documental), recomenda-se, uma nova pesquisa que aprofunde mais alguns aspectos deste tema, porém, utilizando-se de fontes primárias. Esta recomendação justifica-se pela relevância do tema pesquisado, pois se trata de uma estratégia inovadora na gestão de pessoas em uma universidade pública.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

FERNANDES, J. F. **Percepção gerencial do sistema de acompanhamento de desenvolvimento profissional na FCL da UNESP – Campus de Assis**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1999.

GONZÁLEZ, F. O. e RAMOS, S. A. Experiencias en la aplicacion de la administracion por objetivos en las universidades cubanas. **Revista Cubana de Educacion Superior**. La Habana: Universidad de la Habana, nº. 2-3, p. 89-107, 1996.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

SOUZA, V. L. de. **Gestão do desempenho**: julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro: FGV, 2002.

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

UNESP. **Manual de implantação do ADP**. São Paulo: CRH/PRAD, 1998.

UNESP. **Relatório de processamento do 2º. ADP na UNESP no ano de 2001**.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

São Paulo: CRH/PRAD, 2002.

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

ZULIANI, G.; MARQUES, L.; SANCHES, K. V. e FERNANDES, J. M. Implantação do sistema de acompanhamento de desenvolvimento profissional (ADP) na UNESP – Campus de Bauru: dilemas e perspectivas. **Revista primeiros passos rumo a práticas emergentes.** Bauru: FC/UNESP, 2000.