

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero constructo burocrático para progressão na carreira?

Ilustração: www.freepik.com



O caso dos servidores
Técnicos Administrativos do
CEFET-MG



Daphne Lorene A. F. Carvalho

26 de maio de 2011

Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho individual do servidor no âmbito da Administração Pública Federal é o tema deste estudo, que faz uma análise do Programa de Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação do CEFET-MG, a partir da percepção dos próprios servidores envolvidos no processo avaliativo.

Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?

CEFET-MG: a Instituição de Ensino

Atuação Acadêmica

**Ensino Médio
Profissionali-
zante**

34 cursos
(10 *campi*)

**Ensino
Superior**

12 cursos
(4 *campi*)

**Pós-
Graduação
*Latu Senso***

15 *cursos*
(2 *campi*)

**Pós-
Graduação
*Stricto Senso***

07 cursos
(2 *campi*)

Estrutura Administrativa

636 Docentes

570 Técnicos
Administrativos
em Educação

**Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?**

OBJETIVOS

GERAL

Analisar o Programa de Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação do CEFET-MG - PAD.

ESPECÍFICOS

Descrever o processo de elaboração e implementação do PAD

Identificar os objetivos do programa

Verificar a receptividade do instrumento avaliativo pelos servidores efetivos e em estágio probatório

Avaliar o alcance dos objetivos do programa, segundo a percepção dos envolvidos no processo

Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?

Desempenho e Avaliação – conceitos e definições

DESEMPENHO

“Desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a Empresa ou negócio.” (Joel Souza Dutra, 2006)

“Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. [...] ‘o querer fazer’, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o ‘saber fazer’, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.” (Jean Pierre Marras, 2000)

AVALIAÇÃO

“Avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho”. Bergamini e Beraldo (1988)

Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).” Jean Pierre Marras (2000)

Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?

Elaboração: Comissão de TAE 2007

- Base legal:
Lei 11.091/2006
Decreto 5.825/2006
- Modelo 360º

Implementação: CGDRH

- Dificuldades
- Desafios

PAD

Programa de Avaliação de
Desempenho Individual dos
Servidores Técnicos
Administrativos em Educação

Objetivos do Programa de Avaliação

- Proporcionar instrumentos para gerir as competências individuais disponíveis, dispondo-as conforme as necessidades institucionais;
- Identificar lacunas de capacitação e, a partir dessa percepção, promover ou oportunizar cursos e treinamentos;
- Detectar conflitos que possam permear as relações interpessoais nas equipes de trabalho;
- Instrumentalizar a efetivação no cargo ao servidor em estágio probatório; e
- Subsidiar a progressão funcional, por mérito, do servidor efetivo.

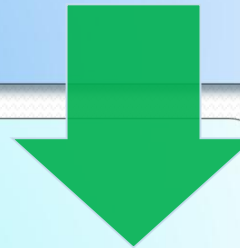
Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?

Metodologia e Análise de Dados

Entrevistas

Servidora A – Elaboração do PAD

Servidora B – Implementação do PAD



Questionários

Servidores em Estágio Probatório

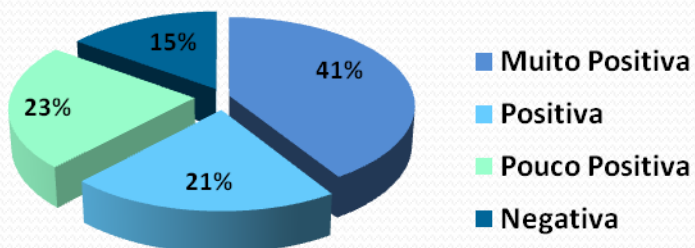
Servidores Efetivos

Servidores Ocupantes de Cargo de
Chefia

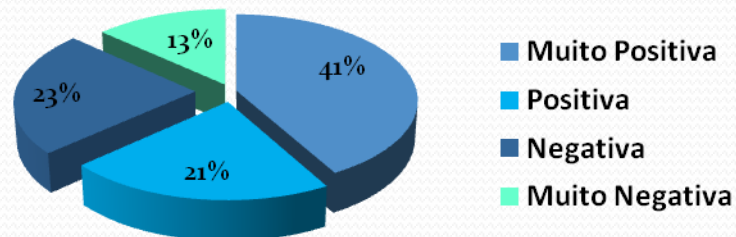
Avaliação de Desempenho: ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero constructo burocrático para progressão na carreira?

Avaliação do Programa

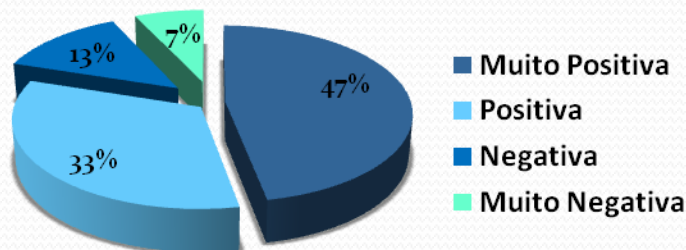
SERVIDORES EM ESTÁGIO
PROBATÓRIO



SERVIDORES ESTÁVEIS

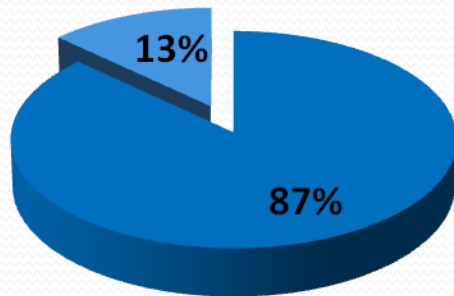


SERVIDORES OCUPANTES DE
CARGOS DE CHEFIA



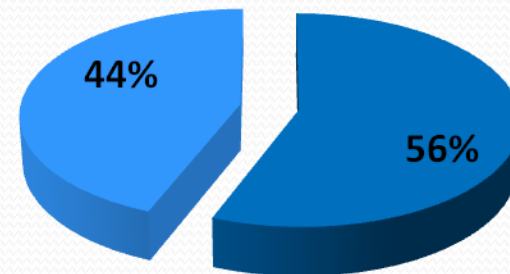
Apresentação / Recebimento de Feedback

Ocupantes de Cargo de
Chefia



- Apresento Feedback
- Não Apresento Feedback

Não-ocupantes de Cargo de
Chefia

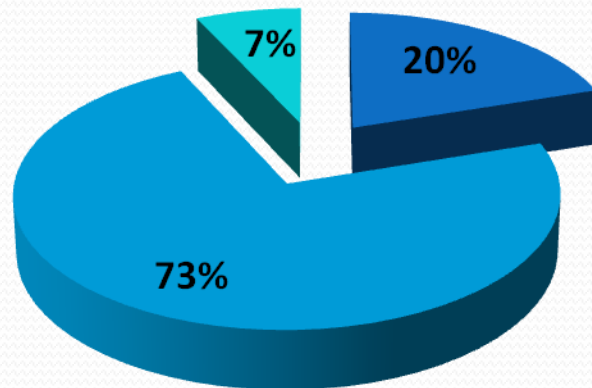


- Não Recebo Feedback
- Recebo Feedback

Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?

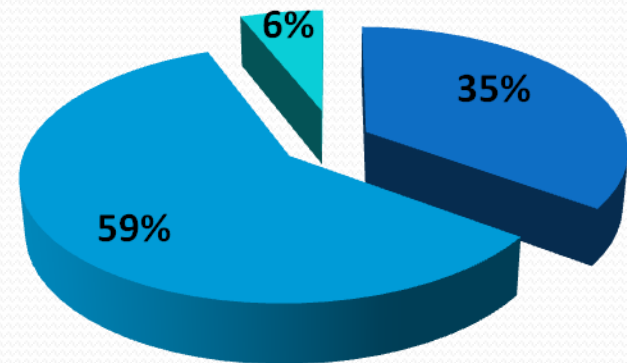
Descrença na Avaliação de Desempenho como Promotora de Desenvolvimento Profissional

Ocupantes de Cargos de
Chefia



- Parcialmente Descrente
- Descrente
- Não Respondeu

Não-ocupantes de Cargos
de Chefia



- Parcialmente Descrente
- Descrente
- Acreditam na Avaliação

Conclusões

1

A metodologia e o instrumento de avaliação foram aprovados pelos envolvidos

2

Os objetivos propostos não estão sendo atingidos

3

O PAD não é encarado como ferramenta de gestão

4

Avaliação de desempenho é percebida como mera burocracia para a progressão na carreira

5

O programa não consegue ultrapassar as barreiras da cultura organizacional, arraigada no corporativismo, no protecionismo e nas relações de poder.

Considerações Finais

1

Implementação imediata de todas as etapas do PAD.

2

Ação intensiva da CGDRH no esclarecimento e na preparação para a avaliação, promovendo sua vinculação à organização do trabalho e não à pessoa do servidor.

3

Desvinculação da avaliação de desempenho à progressão na carreira.

**Avaliação de Desempenho:
ferramenta de desenvolvimento profissional ou mero
constructo burocrático para progressão na carreira?**

MUITO OBRIGADA!!!

Daphne Lorene A F Carvalho
31 33832140
31 87281233
daphne2006@gmail.com

Agradecimentos:

*Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo
Profª Cláudia Beatriz Nicácio (FJP)
Regina Rita de Cássia Oliveira (CEFETMG)*

