

II SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL



Palestrante: Daphne Lorene Alves Ferreira Carvalho

- **Graduada em História pela UFMG.**
- **Especialista em Gestão Pública pela Fundação João Pinheiro/MG.**
- **Mestranda em Administração na Faculdade de Estudos Administrativos - FEAD**
- **Assistente em Administração no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, exercendo atividades na Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos, onde atua no acompanhamento da carreira do pessoal técnico administrativo, sendo responsável pela implementação do programa de avaliação de desempenho individual e em seus desdobramentos, bem como na análise de certificados e títulos para progressão na carreira.**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR: FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL OU MERO CONSTRUCTO BUROCRÁTICO PARA PROGRESSÃO NA CARREIRA?¹

Análise do programa de avaliação de desempenho individual dos servidores técnicos administrativos em Educação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

Autora: Daphne Lorene A F Carvalho²

Orientadora: Prof^a Cláudia Beatriz M M L Nicácio³

A proposta de construção de um Estado presente e atuante, que se contraponha à concepção de Estado Mínimo do neoliberalismo, tem exigido do atual Governo brasileiro um olhar abrangente e inclusivo para carreiras e os cargos que compõem a Administração Pública Federal em toda sua complexidade. No que se refere à implantação de novos instrumentos e metodologias de gestão de pessoas, um importante passo foi dado com a instituição da gestão de desempenho no serviço público federal e a criação de uma nova sistemática de avaliação de desempenho para os planos de cargos e carreiras. Para tal efeito, tomou-se o conceito de desempenho apresentado por Joel Souza Dutra, 2006:

¹ Trabalho monográfico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

² Especialista em Gestão Pública pela Fundação João Pinheiro

³ Mestre em Psicologia e pesquisadora, professora e coordenadora de Cursos de Especialização da Fundação João Pinheiro/MG

“Desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a Empresa ou negócio.”

Jean Pierre Marras, 2000, acrescenta:

“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.”

O sistema avaliativo proposto fundamenta-se no prévio acordo metas individuais e coletivas à luz das metas institucionais, em consonância com a legislação específica, contando com a participação dos usuários dos serviços públicos.

Entre tantas mudanças, a avaliação do desempenho funcional dos servidores tem merecido destaque e um estudo mais aprofundado, em função da alteração que provoca, tanto nas rotinas avaliativas, quanto na visão que o servidor tem da instituição e de si mesmo. Lembrando que a contribuição das pessoas e a forma como elas estão organizadas, são estimuladas e mantidas no ambiente de trabalho, influenciam diretamente o desempenho de uma organização.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), avaliar o desempenho consiste na apreciação sistemática de um subordinado, a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho, ou seja, busca saber o quanto um funcionário dá de si ao executar seu trabalho.

A avaliação de desempenho visa também fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la, sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da organização e talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida.

Apesar da polêmica existente em torno do tema, pode-se dizer que há consenso quanto ao fato de que, se bem utilizada, a avaliação de desempenho torna-se ferramenta importante na gestão de pessoas, possibilitando, mais que apenas mensurar a qualidade e a quantidade das entregas realizadas pelos funcionários, detectar possíveis lacunas de capacitação, o grau de compromisso do trabalhador com a organização, além de problemas que possam permear as relações de trabalho.

Marras (2000) afirma que a avaliação de desempenho *“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)”*.

A análise do Programa de Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PAD) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas

Gerais (CEFET-MG) é o tema desse estudo e seu pressuposto básico é que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações e delas depende o seu sucesso.

Elaborado para adequar a Instituição ao Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) para os servidores das instituições federais de ensino, estabelecido pela Lei nº 11.091/2005, que confere à avaliação de desempenho, uma nova dimensão, vinculando o instrumento avaliativo aos propósitos do Plano de Desenvolvimento Institucional, o PAD foi implantado em 2007 e, desde então, mais de 450 servidores foram avaliados na Instituição.

Pretendeu-se, nesse estudo, analisar o Programa de Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – PAD, especificamente quanto à sua abrangência e o alcance dos seus objetivos, a partir da percepção dos servidores em relação ao programa.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza tanto qualitativa como quantitativa, com aplicação de questionários e entrevistas realizadas junto aos servidores de um dos *campi* da Instituição, cujas características representam adequadamente o universo CEFET-MG.

Ao analisar o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (PAD), verificou-se que seus objetivos não têm sido atingidos.

Embora concebido de forma a promover maior integração entre os envolvidos e fidedignidade com a realidade institucional, o programa não tem ultrapassado as barreiras da cultura organizacional da Instituição, arraigada no corporativismo, no paternalismo, e em jogos de poder. A pesquisa realizada mostrou que essa cultura pode ser percebida na divergência de visão entre ocupantes de cargos de liderança e seus subordinados, fatores que não são privilégio de órgãos públicos, podendo ocorrer em qualquer empresa, quando a avaliação de desempenho não é bem conduzida pelos envolvidos ou mal-orientada pelo setor responsável.

Foi possível observar que, no momento da elaboração do programa, além de rigorosa obediência à legislação, houve a preocupação de buscar embasamento teórico na literatura, tanto para a metodologia que seria aplicada, quanto para a definição dos fatores de avaliação que comporiam o instrumento avaliativo. Percebeu-se também que, apesar de a maioria dos pesquisados aprovarem a metodologia e o instrumento de avaliação, parece que poucos acreditam que o programa possa promover desenvolvimento profissional individual e que a avaliação de desempenho apenas cumpra regras burocráticas para progressão na carreira.

Também foram observadas, nas respostas aos questionários aplicados, queixas relacionadas ao comportamento do chefe imediato que, no momento da avaliação, não apresenta

ao avaliado o necessário *feedback*, cujo objetivo seria apontar acertos e falhas, bem como caminhos de melhoria, seja no comportamento profissional, seja na necessidade de capacitação.

É importante que se destaque que a metodologia de avaliação de desempenho deve estar focada no comportamento das pessoas no trabalho, não na pessoa em si, pois, para que funcione corretamente, o processo de avaliação deve ter a credibilidade de todas as pessoas envolvidas. Por isso, é muito importante que esteja bem claro o conceito de avaliação, como é realizada, quem avalia e qual será a aplicação de seu resultado.

A avaliação de desempenho visa obter comprometimento das pessoas com os resultados esperados, contribuindo para o melhor aproveitamento das pessoas nas organizações, ajudando a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como identificando talentos, para melhor aproveitá-los. Utilizada dessa forma, pode melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Entretanto, tais objetivos só podem ser alcançados se as pessoas envolvidas compreenderem sua dimensão como “*processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciadas no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários*”, conforme previsto no artigo 3º do regulamento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico Administrativos do CEFET-MG, aprovado pela Resolução nº105/2007, do Conselho Diretor da referida instituição.

Como se pode depreender, um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz pode ser, além de um mecanismo de seleção, um significativo instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas. Entretanto, isto só é possível se a metodologia for adequadamente adaptada às particularidades da organização, de modo que possa ser incutida na cultura organizacional.

Quando isso não acontece, este mesmo mecanismo, concebido para permitir avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional dos funcionários pode tornar-se o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça entre eles, gerando profundas e inapagáveis frustrações naquelas que se julgam *vítimas do processo* e, alimentando as estatísticas de desperdício de capital humano.

Por meio da pesquisa junto aos servidores avaliados foi possível perceber um grau de insatisfação não previsto no momento da elaboração do PAD. Ao contrário, obedecendo à legislação e buscando amparo na mais recente literatura sobre avaliação de desempenho, tentou-se imprimir ao programa características que atendessem às particularidades da Instituição. Entretanto, justamente as particularidades da instituição pública, além da falta de seriedade dos envolvidos impedem que o instrumento avaliativo seja compreendido como ferramenta de gestão,

e sua vinculação à progressão funcional e aumento de salário levam prejuízo ao processo. Esta falta de seriedade foi corroborada por diversos depoimentos apresentados nos questionários que afirmaram ser a avaliação de desempenho apenas burocracia para progressão funcional.

Sobre a relação chefe ↔ subordinado ↔ equipe, segundo alguns respondentes dos questionários, a avaliação não é fiel à realidade, pois tanto chefes quanto equipe preferem dar notas altas ao avaliado, independentemente de merecimento, seja para não prejudicar sua progressão, seja para fazer da avaliação moeda de troca e receber notas semelhantes quando forem avaliados. Esta informação comprova a percepção de que não seja possível observar, por meio da avaliação, conflitos entre subordinados e chefes, porque ali eles são mascarados, pelo protecionismo ou até mesmo pela negligência. O fato é que, da forma como tem sido encarada, a avaliação de desempenho não pode cumprir seu papel de ferramenta de desenvolvimento e atingir os objetivos propostos.

A avaliação para fins de promoções previstas no plano de cargos e salários é muito importante, mas somente se torna uma boa ferramenta de desenvolvimento profissional, quando aliada a outros mecanismos de reconhecimento e valorização do servidor. Por sua vez a deficiência funcional individual pode ser tratada como necessidade de treinamento e reciclagem para o resgate do funcionário improdutivo e alinhamento às metas institucionais.

No caso do CEFET-MG, mais do que reavaliar o PAD, é preciso que se dê atenção à forma como o processo avaliativo tem sido percebido pelos servidores. Deve-se buscar eliminar, ou reduzir a um mínimo, os efeitos danosos que resultam das distorções originadas, não pela ausência ou presença de determinados fatores de avaliação, mas, principalmente, pela descrença do servidor quanto à sua efetividade, ao descaso quanto à sua importância como ferramenta de desenvolvimento e à negligência dos envolvidos no processo.

Os desafios que se apresentam aos setores responsáveis pela gestão de pessoas na Instituição, não estão apenas em estudar a estrutura de avaliação hoje utilizada, para melhor adequá-la às peculiaridades da organização. Sobretudo, cabe aos gestores encontrar um caminho de aproximação com os servidores, buscando esclarecer suas dúvidas e prepará-los para atuarem proativamente no processo avaliativo.

O sucesso do PAD depende do envolvimento de todos no processo avaliativo, do compromisso dos servidores com os objetivos propostos, da presença mais intensiva dos setores ligados à gestão de recursos humanos, promovendo seminários de esclarecimento sobre o programa, criando formas de envolver todos os segmentos da instituição no alcance dos seus objetivos, bem como do apoio da direção do CEFET-MG.