

**Área temática: Gestão de Pessoas**

**A UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA**

## **Resumo**

Diante do atual cenário de disseminação da cultura gerencial, assim como pela busca por resultados e eficiência do setor público, o presente trabalho tem como objetivo analisar como se realiza o processo de avaliação de desempenho dos servidores em uma organização pública, assim como entender qual a percepção dos funcionários sobre sua utilidade. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo na Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas, Minas Gerais, na qual foram entrevistados quatro servidores efetivos e a supervisora de Gestão de Pessoal. A análise dos dados se deu por meio da Análise de Conteúdo, abrangendo as categorias: a) realização do processo de avaliação de desempenho; e b) percepções sobre o processo avaliatório. Constatou-se que os entrevistados reconhecem o potencial do processo avaliatório, que quando bem feito, pode colaborar para que o servidor entenda as suas atribuições assim como aperfeiçoar seu cumprimento, melhorando seu desempenho e os resultados de seu trabalho. No entanto, na visão da maioria, a avaliação de desempenho é realizada como forma de cumprimento da legislação, não trazendo resultados efetivos para a organização.

Palavras-chave: Reforma gerencial. Avaliação de desempenho. Organização pública.

## **Abstract**

Given the current scenario of dissemination of management culture, as well as the search for results and efficiency of the public sector, this paper aims to analyze how the performance evaluation process of the servers in a public organization is performed, as well as to understand what the employees' perception of its usefulness. For this, a field research was carried out at the Poços de Caldas Regional Teaching Superintendence, Minas Gerais, in which four permanent employees and the Personnel Management supervisor were interviewed. Data analysis was performed through Content Analysis, covering the following categories: a) performance of the performance evaluation process; and b) perceptions about the evaluation process. It was found that respondents recognize the potential of the evaluation process, which when done well, can help the server understand their duties as well as improve compliance, improving their performance and the results of their work. However, in the majority's view, performance appraisal is performed as a means of complying with legislation, not bringing effective results to the organization.

Keywords: Management reform. Performance evaluation. Public organization.

## 1. Introdução

Durante o desenvolvimento do Estado brasileiro se observa tentativas de reformas administrativas, nas quais modelos de gestão obtêm destaques de acordo com as ações implementadas. No cenário brasileiro, o modelo patrimonial deriva do processo de formação do Estado, sendo entendido como uma herança histórica e cultural que influencia na gestão do aparato público. Já o modelo burocrático ganha destaque na tentativa de minimizar a pessoalidade das relações patrimonialistas, estabelecendo regras, normas e hierarquias a serem seguidas, enquanto o modelo gerencial surge com o intuito de flexibilização e correção das disfunções da burocracia, visando a eficiência das organizações públicas.

As reformas administrativas brasileiras visam o aperfeiçoamento das ações implementadas pelo modelo de gestão predominante, no entanto, não há a superação e troca de um modelo pelo outro, de forma que se permeiam e interagem no processo de gestão. Entre as reformas administrativas brasileiras, Costa (2008) destaca as ocorridas na década de 30, 60 e 90. Segundo o autor, há o destaque para a primeira tentativa de reforma, durante o governo Vargas, pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), organizado em 1938, com as premissas de definir e executar a política para o pessoal civil, com a admissão por concurso público e a capacitação técnica dos funcionários. Inspirava-se no modelo weberiano de burocracia, buscando superação do patrimonialismo, por meio da centralização, impessoalidade, hierarquia, mérito e separação entre público e privado.

A segunda reforma administrativa destacada por Costa (2008) ocorreu durante o governo militar, o qual instituiu a Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa (COMESTRA), responsável pelo Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que previa como princípios: o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle; distinção entre administração direta e indireta; indicava diretrizes para um novo plano de classificação de cargos; e instituía normas de aquisição e contratação de bens e serviços (BRASIL, 1967). Tal reforma não eliminou as lacunas entre burocracias públicas da administração direta e indireta nem garantiu a profissionalização do serviço público (COSTA, 2008).

Já na década de 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, por meio do ministro Bresser-Pereira foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), que tinha como proposta a administração gerencial, orientada pela eficiência, flexibilidade e qualidade, porém ainda se utiliza de princípios da administração burocrática, como o mérito, plano de carreiras, avaliação de desempenho e treinamento, no entanto, o foco deixa de ser nos processos e se direciona para os resultados.

De acordo com Guimarães (1998), a administração gerencial no contexto de organizações públicas implica em uma mudança na cultura organizacional, se tornando inovadoras e flexíveis. Além disso, o foco na melhoria da qualidade e eficiência do setor público ressalta a necessidade de avaliação de desempenho das organizações, de forma que não só as ações coletivas são avaliadas, mas também as ações individuais dos seus funcionários, que também influenciam na dinâmica como um todo.

Diante do atual cenário de disseminação da cultura gerencial, assim como pela busca por resultados e eficiência do setor público, o presente trabalho tem

como objetivo analisar como se realiza o processo de avaliação de desempenho em uma organização pública, assim como entender qual a percepção dos funcionários sobre sua utilidade. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo na Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas, Minas Gerais, na qual foram entrevistados quatro servidores efetivos e a supervisora de Gestão de Pessoal. A análise dos dados se deu por meio da Análise de Conteúdo, abrangendo as categorias: a) realização do processo de avaliação de desempenho; e b) percepções sobre o processo avaliatório.

Este trabalho se encontra dividido, além dessa introdução, em uma parte teórica na qual se discorre sobre a reforma gerencial e a avaliação de desempenho; uma parte na qual se esclarece os procedimentos metodológicos; a parte dos resultados dividida em categorias de análises; e por fim a conclusão.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. A reforma gerencial**

O movimento internacional, na década de 80, influenciou na reforma do Estado brasileiro, principalmente a nova administração pública britânica e estadunidense. Entre os princípios da nova administração pública britânica tem-se: a descentralização e separação das atividades de execução e planejamento; privatização de estatais; terceirização; regulação de atividades de interesse público realizadas pelo setor privado; e importação de ferramentas gerenciais do setor privado para o público (DE PAULA, 2005).

No contexto estadunidense se propagava a cultura do management, com a produção de materiais, livros e revistas voltados ao mundo dos negócios, assim como empresas de consultoria e escolas de administração ganhavam destaque, difundindo o culto a excelência como forma de aperfeiçoamento (DE PAULA, 2005). Segundo Ana Paula (2005), modismos gerenciais ganharam popularidade, como a administração da qualidade total e a reengenharia, visando o aumento da eficiência e qualidade na produção.

Esse cenário influenciou o movimento “reinventando o governo” nos EUA, no qual o movimento gerencialista e a cultura management foram transportados para o setor público, complementando os princípios da nova administração pública britânica, de forma que ambos passaram a ser referência para reformas de outros países. O contexto internacional, assim como o movimento neoliberal da década de 90, influenciaram na reforma do Estado no Brasil.

Durante o governo Fernando Henrique Cardoso, o ministro Bresser-Pereira viajou para o Reino Unido a fim de estudar a nova administração pública britânica e adaptá-la ao contexto nacional, de forma que ao retornar apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998 (DE PAULA, 2005). Entre os motivos para a criação da Emenda, elencados no documento Exposição de Motivos Interministerial nº 49 de 1995, se tem: incorporar a dimensão da eficiência na administração pública; contribuir para o equilíbrio das contas públicas; romper com formatos jurídicos e institucionais rígidos e uniformizadores; enfatizar a qualidade e o desempenho nos serviços públicos; e estimular o desenvolvimento profissional dos servidores (DIÁRIO DO CONGRESSO NACIONAL, 1995)

Bresser-Pereira (2000) ressalta que a reforma possui uma dimensão cultural e uma dimensão da gestão. Segundo o autor, a dimensão cultural significa a extinção do patrimonialismo e a transformação da cultura burocrática em gerencial, de forma a valorizar a autonomia do administrador público por um lado, e cobrar resultados por outro. Já a dimensão da gestão é a implementação da reforma, colocando em prática as ferramentas e ideias gerenciais.

Uma das medidas da reforma foi a separação em atividades exclusivas e não exclusivas do Estado. As atividades exclusivas englobam o núcleo estratégico, as agências executivas e agências reguladoras, responsáveis pela definição de leis e políticas públicas, devendo ser compostas por servidores competentes, treinados e bem-pagos, com carreiras e estabilidade asseguradas (BRESSER-PEREIRA, 2000).

As atividades não exclusivas são aquelas as quais o Estado provê e financia, porém são oferecidos pelo setor privado e pelo setor público não-estatal, como os serviços de educação, saúde e pesquisa científica (BRESSER-PEREIRA, 2000). O último setor destacado por Bresser (2000), como parte de um Estado moderno, é o setor de produção de bens e serviços formado pelas empresas estatais.

De acordo com Ana Paula (2010), o modelo gerencial trouxe melhorias a eficiência do setor público, principalmente no âmbito econômico-financeiro, porém continuou centralizando o processo decisório no núcleo estratégico do Estado, se mantendo participativo apenas no nível do discurso, não contribuindo para a construção de canais de participação popular.

Além disso, a autora ressalta que os modismos gerenciais advindos do setor privado, são criticamente adaptados ao setor público e, apesar de Bresser (2000) assumir que os propósitos dos setores se diferenciam, afirma que ambos podem ser assemelhados devido a busca da descentralização e autonomia das agências do Estado, assim como pela definição de indicadores de desempenho e de mecanismos de controle social.

Entende-se assim que a reforma gerencial se apresenta com o intuito de superar o patrimonialismo e flexibilizar a burocracia, se voltando não ao controle dos processos, mas ao desempenho e resultado das organizações públicas, de modo a torná-las mais eficientes e autônomas.

## **2.2. Avaliação de desempenho**

Com o objetivo de alcançar vantagem competitiva e excelência nos serviços prestados, as organizações têm se reestruturado frente às alterações vindas do ambiente em que estão inseridas e diante de estratégias que envolvam o seu capital intelectual. A área de gestão de pessoas segue essa evolução e hoje é estrategicamente focada no desempenho dos seus colaboradores.

A história da gestão de recursos humanos, assim como a história da administração brasileira, é pautada no modelo norte-americano, seguido por parte considerável do mundo, se iniciando entre os anos de 1890 e 1920, como responsável por cumprir as atividades de contratar, demitir e supervisionar funcionários (PACHECO, 2009).

A Administração Científica ganhou destaque entre o fim do século XIX e início do século XX, tendo como principal precursor Frederick Taylor, que criou um departamento de funcionários, responsável por tratar de análise de cargos, treinamento de funcionários, revisão de eficiência e desempenho, entre outras atividades. O sistema de avaliação de desempenho na época consistia em identificar

o desempenho dos funcionários a partir do estudo de tempos e movimentos, que era verificado através de questionamentos sobre o comportamento do avaliado, feito a pessoas do grupo, desde que não tivessem um relacionamento de afetividade com o funcionário.

Em reação a esse modelo mecanicista, Mary Parker Follett, com princípios psicológicos, e Chester Barnard, com princípios sociológicos, perceberam a necessidade da interatividade entre os indivíduos e os resultados que eles poderiam proporcionar com o aprendizado em conjunto e a troca de experiência, ou seja, como eles atingiriam seus objetivos por meio da cooperação em grupo (CHIAVENATO, 2014). Essas observações contribuíram para a introdução da Teoria das Relações Humanas, que reconheceu a função social do trabalho (PACHECO, 2009).

Nesse período o processo de avaliação de desempenho era baseado na psicometria e procedimentos de psicologia. Os métodos visavam avaliar os resultados sobre a posição social e habilidades de relacionamento dos funcionários (PACHECO, 2009). No entanto, Tragtenberg (2006) ressalta que a Escola de Relações Humanas, através da psicologia contribuiu para a criação de uma ideologia manipulatória por parte da organização com seu funcionário, visando sua adaptabilidade e aceitação dos valores da organização.

A fase seguinte engloba a administração sistêmica, em que o sistema aberto é compreendido por um conjunto de partes em constante interação, que constituem o todo, que vale mais que a simples soma das partes e interage com o ambiente externo numa relação de interdependência (CHIAVENATO, 2014). Esse novo conceito se une as fases da administração científica e das relações humanas, constituindo um sistema que integra o técnico e o social, além de interagir com o meio ambiente. Foi uma fase curta, na qual o RH era evidenciado como uma área operacional, assim como as demais: marketing, produção, etc.

Na década de 80 e de 90 inicia-se a administração estratégica que foca no processo administrativo como meio para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente (PACHECO, 2009). Nesta fase, prospecta-se a iniciativa da gestão de recursos humanos estratégica, que se estende até os dias atuais. Foi um período em que as organizações começaram a enxergar a importância do funcionário para ajudar no desenvolvimento organizacional frente às crescentes mudanças e a competição globalizada instalada.

Neste momento compreende-se a necessidade de mostrar ao funcionário os critérios que serão objetos de avaliação do seu desempenho, para que, desta forma, ele consiga desempenhar suas funções de acordo com o que se espera dele, além de compreender o objetivo do seu cargo e o da empresa. Nesse sentido, observa-se que as práticas e políticas de RH, bem como os processos de avaliação de desempenho dos funcionários se desenvolveram de acordo com a evolução das teorias gerais da administração. E, a partir do momento em que as organizações se viram submersas em um cenário de constantes mudanças e alta competitividade, tiveram a ideia de que os funcionários pudessem ser a fonte da vantagem competitiva e o diferencial de desenvolvimento (PACHECO, 2009).

As técnicas de avaliação de desempenho foram evoluindo ao longo do tempo, mas sua prática é tão antiga quanto o próprio homem, salienta Pereira (2014), uma vez que ela reflete a percepção sobre o mundo e sobre as ações humanas. Ainda de

acordo com o autor, “ela é a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha” (PEREIRA, 2014, p. 4).

De acordo com Pontes (2014), a avaliação de desempenho é um processo em que uma ou mais pessoas observam o desempenho de outras, durante um período de tempo ou após a realização de algum trabalho. Segundo o autor, o processo de avaliação de desempenho inicia-se com a definição dos resultados almejados com base no planejamento, desenvolve-se através de um acompanhamento periódico dos resultados obtidos, corrigindo quaisquer problemas identificados, e finaliza-se com a revisão dos resultados alcançados e, se necessário, com a elaboração de ajustes.

Conforme aponta Lucena (1992, p. 24 apud MARQUES, 2008, p. 19), o processo de avaliação deve mensurar o que se espera do funcionário, especificando as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional, assim como também os Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos (LUCENA, 1992, p. 24 apud MARQUES, 2008, p. 19).

Em relação à avaliação de desempenho em organizações públicas, Guimarães (1997) elenca cinco condicionantes, sendo eles: necessidade de planejamento de objetivos a serem alcançados para mensuração de seus resultados; necessidade de se considerar não só aspectos quantitativos, mas também qualitativos, como o interesse social da atividade; necessidade de controle, com legitimidade técnica e profissional dos responsáveis; considerar a avaliação dos clientes; e integração entre todos os níveis gerando uma avaliação de desempenho global da organização.

Entre as dificuldades de realização da avaliação de desempenho em organizações públicas, tem-se a ausência de servidores que realizem o papel adequado de planejadores e avaliadores, de forma a priorizar outras atividades no lugar do planejamento e avaliação do trabalho de seus subordinados, de forma que falta ao gerente conhecimento sobre o trabalho do seu subordinado, assim como falta a este clareza sobre o que a organização espera dele (GUIMARÃES, 1997).

A avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Estado de Minas Gerais foi instituída em 2003 a partir de um plano de reforma do Estado, denominado Choque de Gestão, que tem entre seus objetivos: minimizar processos; modernizar sistemas; reestruturar o aparelho do Estado; foco em resultados; e transparência (ABATE, 2015). De Paula (2010) ressalta que o Choque de Gestão faz com que os gerentes se comprometam com suas metas em troca de bônus, assim como o governo realiza um controle interno por meio do monitoramento e premiação, no entanto, a obsessão por resultados pode comprometer sua relevância, no sentido em que caso as condições mudem, as metas devem ser revistas.

Diante disso, nota-se a influência do modelo gerencial nas ações do plano, que no âmbito individual elaborou a política de avaliação de desempenho de todos os servidores público civis do Estado de Minas Gerais, tendo como objetivo atingir a meta estabelecida, no que concerne ao servidor público, como agente

governamental. Essa avaliação consiste num modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático (ABATE, 2015).

A avaliação de desempenho dos servidores públicos civis da Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas é regida pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, que institui tal avaliação na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (BRASIL, 2003).

O servidor é avaliado por uma comissão constituída paritariamente, por membros indicados ou eleitos pelos avaliados e por membros indicados pelo órgão no qual o servidor estiver em exercício, conforme preconizado no art. 3º da Lei nº 71/03 (BRASIL, 2003). Vale ressaltar que o servidor poderá manifestar-se sobre as condições de trabalho e ainda pode requerer o acompanhamento de um representante durante o processo de avaliação.

A referida legislação aponta, no art. 4º que, findado o processo de avaliação, o servidor será notificado do resultado e poderá impetrar pedido de reconsideração a quem o avaliou, e em última instância, o servidor poderá entrar com recurso hierárquico à autoridade máxima do seu órgão de exercício (BRASIL, 2003, p. 2).

Caso o desempenho do servidor seja considerado insatisfatório ou regular, será feito um relato das deficiências apuradas e das medidas necessárias para correção. Além disso, no art. 6º da Lei Complementar nº 71/03, a legislação considera que serão atendidas as necessidades de capacitação de servidor considerado insatisfatório, e priorizadas, os servidores regulares (BRASIL, 2003, p. 3). O art. 10 da Lei Complementar nº 71/03 estabelece que o servidor somente será demitido por desempenho insatisfatório após processo administrativo, em que lhe seja assegurado o contraditório e a ampla defesa (BRASIL, 2003).

A etapa inicial do processo de avaliação de desempenho consiste em realizar um planejamento das atividades a serem executadas durante o período. Esse registro é feito através de um documento denominado PGDI – Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual, previsto na Resolução SEPLAG nº 31/07. Nele constam as metas e ações elaboradas pelo servidor juntamente com a sua chefia imediata, no início do período avaliatório (BRASIL, 2007).

O PGDI é composto por: identificação do servidor, cargo e chefia imediata; campo para registro de qualidades e dificuldades que interferem no desempenho do servidor; campo para registro de metas, ações e seus acompanhamentos e campo para informações complementares. São previstos dois acompanhamentos pela chefia imediata, das metas e ações estipuladas no PGDI, devendo constar no documento se o avaliado atingiu ou não as metas estipuladas.

O segundo instrumento, seguindo a Resolução SEPLAG nº 31/07, é o Termo de Avaliação que consiste em um conjunto de formulários que constam: a identificação do servidor; a identificação da comissão de avaliação; a síntese da entrevista realizada com o servidor; a manifestação do representante de sindicato ou entidade representativa de classe, quando solicitado pelo servidor; o instrumento de avaliação e a notificação do resultado (BRASIL, 2007, p. 4 e 5). Desta forma, seguindo a ordem cronológica do processo, a próxima etapa é a realização da entrevista, que se torna obrigatória somente se exigida pelo servidor. Caso contrário, a comissão poderá optar por não aplicá-la, conforme definido no inciso 1º, do art. 15, da Resolução nº 31/07 (BRASIL, 2007, p. 5).

A comissão se reunirá com PGDI e entrevista a mãos para avaliar o servidor, tendo como base os critérios contidos no formulário de avaliação. Os pontos



poderão ser atribuídos por consenso da comissão, ou na falta deste, por média aritmética. O formulário de atribuição de pontos é composto por onze critérios que devem orientar a avaliação do servidor. Tais critérios estão estabelecidos no art. 3º, da Resolução nº 31/07, sendo eles: qualidade do trabalho; produtividade no trabalho; iniciativa; presteza; aproveitamento em programa de capacitação; assiduidade; pontualidade; administração do tempo e tempestividade; uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço; aproveitamento dos recursos e racionalização de processos; e, capacidade de trabalho em equipe (BRASIL, 2007, p. 1).

A pontuação a ser atribuída em cada critério é de zero a dez pontos e cada critério possui um peso diferente, de acordo com o seu grau de importância. Após o preenchimento do instrumento de avaliação, a Comissão deverá notificar o servidor do resultado atingido. Caso o servidor discorde da pontuação obtida, ele poderá interpor recurso em duas instâncias. Deste modo, será finalizado todo o processo de avaliação de desempenho, seus dados inseridos no Sistema de Avaliação de Desempenho - SISAD e arquivado na pasta funcional do servidor, após a assinatura de todos os participantes do processo avaliatório.

A avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais é gerenciada, desde seu início, pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG -, que coordena e orienta a sua aplicação no âmbito do Poder Executivo Estadual. O resultado obtido pelo servidor no processo de avaliação de desempenho é utilizado para fins administrativos diversos.

Em um primeiro momento, o servidor passa por avaliação especial de desempenho que confere estabilidade ao servidor, quando este, após três anos, adquire um mínimo de desempenho satisfatório e passa a ser considerado apto para trabalhar no serviço público. Porém, há dois casos constantes no art. 18 do Decreto nº 45.851/11 que prevê a incapacidade do servidor para o serviço público. Um deles é quando o servidor apresenta um resultado insatisfatório, ou seja, não obtém o mínimo de 60% da pontuação prevista no Parecer Conclusivo, sendo considerado inapto. O segundo caso é quando o servidor apresenta menos de 95% de frequência durante esse período, sendo considerado infrequente.

Desta forma, o instrumento de avaliação funciona como um dispositivo para avaliar, em um primeiro momento, a aptidão ou não do servidor para o serviço público (BRASIL, 2011, p. 5). Para o servidor já estável, a Lei Complementar nº 71/03 utiliza a avaliação de desempenho individual, que também serve de instrumento para aplicar pena de demissão para o servidor que mostre um desempenho fora do esperado, mediante critérios estabelecidos (BRASIL, 2003, p. 1).

Como forma de incentivo para o desenvolvimento do servidor, o Choque de Gestão vinculou, através da Lei nº 15.301, de 10 de agosto de 2004, o processo de Avaliação de Desempenho a benefícios remuneratórios, como a Promoção por Escolaridade Adicional e a Progressão na Carreira. Para adquirir o benefício de Promoção por Escolaridade Adicional, o servidor deverá apresentar cinco avaliações de desempenho individual (ADI) satisfatórias, com pontuação igual ou superior a 70 pontos, além da comprovação de outros requisitos, de acordo com o disposto no art. 15 da Lei nº 15.301/04. Já para a Progressão na Carreira são necessárias duas avaliações de desempenho nas mesmas condições do outro benefício.

### **3. Metodologia**

Este estudo se baseou em pesquisa de campo realizada na Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Poços de Caldas, Minas Gerais. Foram realizadas entrevistas com a supervisora de Gestão de Pessoal e com quatro servidores efetivos, a fim de entender como se realiza a avaliação de desempenho e qual a percepção dos servidores sobre essa ferramenta.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semi-estruturado preparado com perguntas centrais, mas que podem ser completadas com outras questões que possam emergir durante a entrevista, sendo “mais adequada quando desejamos que as informações coletadas sejam fruto de associações que o entrevistado faz, emergindo, assim, de forma mais livre” (MANZINI, 1991, p. 154). Já a análise dos dados coletados se deu por meio da Análise de Conteúdo, baseando-se nas contribuições de Pagès, et al (1987) e Kowalski (2012), seguindo os critérios: a) leitura global do material coletado; b) destaque às passagens significativas; c) classificação do material em unidades do tema dominante; d) identificação das relações entre os subtemas dentro das unidades; e) identificação de categorias no qual cada subtema corresponde. Assim, esta pesquisa abrange as categorias de análise: a) realização do processo de avaliação de desempenho; e b) percepções sobre o processo avaliatório.

## **4. Resultados**

### **4.1. Realização do processo de avaliação de desempenho**

Nesta categoria procura-se entender como se realiza o processo de Avaliação de Desempenho na SRE de Poços de Caldas, com base nos dados coletados por meio das entrevistas.

De acordo com a supervisora, o processo de avaliação de desempenho é realizado com todos os servidores da SRE, buscando-se cumprir a legislação vigente. As cinco comissões instituídas na SRE são responsáveis por avaliar os servidores da própria Superintendência e os diretores das escolas estaduais vinculadas a este órgão.

Segundo a mesma, a composição das comissões de avaliação segue a legislação vigente, ou seja, são formadas por um presidente, que é a chefia imediata do servidor, mais um membro indicado pela chefia e dois servidores votados pelos próprios pares, além de um suplente de cada categoria. Relatou que a maioria dos servidores não aceita participar da comissão, que acaba sendo formada por quem aceitou participar dela. O servidor indica membros para participar de sua comissão, apenas um dos entrevistados disse não se recordar de ter escolhido seus representantes.

A etapa inicial do processo consiste na elaboração do PGDI que é feita no primeiro trimestre de cada ano e deve ser construído pelo servidor juntamente com a chefia imediata. A supervisora salientou que o PGDI é de fundamental importância nesse processo, tendo em vista que a comissão se baseia no seu acompanhamento para a atribuição da nota, considerando-o sua referência principal, estando de acordo com a condicionante elencada por Guimarães (1997) para avaliações em organizações públicas, que é a necessidade de planejamento de objetivos a serem alcançados para mensuração de seus resultados.

No entanto, na SRE, o PGDI contendo as metas pormenorizadas dos servidores, nem sempre são elaborados juntamente com a chefia imediata e acompanhados tempestivamente por ela. A supervisora relatou que o PGDI geralmente é transportado do ano anterior para o seguinte e os servidores não se preocupam nem mesmo em rever se houve alteração em suas metas, em construí-lo com a chefia, ou em cobrar o seu acompanhamento para que o trabalho possa ser reajustado, se necessário, sendo estes problemas destacados por Guimarães (1997) sobre avaliações em organizações públicas.

Todos os servidores entrevistados disseram preencher o PGDI e considerá-lo um instrumento importante, pois ele aponta as metas a serem atingidas, apesar de nem todos o elaborarem junto com a chefia. Um servidor disse perceber que ele é realizado somente para cumprir a legislação, visto que, na maioria das vezes, os avaliados só são informados de que não desempenharam bem alguma atividade no momento em que recebem a nota ao final do ano, não lhes cabendo a chance de rever suas práticas e alterar suas ações.

Três servidores concordam em dizer que as suas respectivas chefias pontuam aspectos a serem melhorados para o alcance das metas traçadas no PGDI, e um deles afirma que este formulário contribui para que o servidor tenha um entendimento uniforme de procedimentos e legislações, norteados o trabalho desenvolvido no setor.

Já no entendimento de outro servidor o PGDI é visto como um documento que é traçado de forma bem superficial, não oferecendo subsídios para acrescentar melhorias no trabalho do avaliado. Foi salientado ainda que algumas pessoas preenchem o PGDI com metas fáceis e simples, para que estas sejam alcançadas e, desta forma, recebam uma boa nota ao final do processo.

Com relação à entrevista, uma vez que ela não é obrigatória, mas é um direito do servidor, a supervisora disse que ao final de cada ano, as comissões de avaliação solicitam aos servidores que se manifestem por escrito sobre o desejo de participar da entrevista, que é agendada em caso afirmativo. Na grande maioria dos casos os servidores optam pela sua não realização.

A etapa final do processo avaliativo consiste na reunião das comissões de avaliação para pontuar o desempenho dos servidores. Nesta etapa a comissão se municia do PGDI e entrevista (quando realizada), para que, através de um formulário específico, atribuam a pontuação aos servidores, conforme os critérios estabelecidos.

Um dos servidores entrevistados aponta que o formulário utilizado na avaliação deveria ser feito dentro das atividades específicas do setor onde cada um atua. O fato de ser um instrumento genérico deixa a desejar, uma vez que algumas atividades desempenhadas pelo servidor não são contempladas nos descritores. Ele afirma que um formulário contendo a especificação dos diversos cargos faria com que a avaliação fosse mais justa, além de facilitar a ação da comissão de avaliação.

Findado o processo de avaliação, o servidor será notificado do resultado e poderá impetrar pedido de reconsideração a quem o avaliou. E, em última instância, o servidor poderá entrar com recurso à autoridade máxima do seu órgão de exercício.

Até o momento na instituição não se teve nenhum caso de servidor exonerado em virtude da nota de avaliação de desempenho, mas já houve situações de servidor que tirou abaixo de 70 pontos e teve sua evolução na carreira retardada.

Todo o processo é realizado em formulários impressos que são arquivados na pasta funcional do servidor, seguindo uma sequência anual. Além disso, são inseridos em um sistema próprio – Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD). Por conter as notas de todos os servidores, o sistema é restrito, sendo disponibilizado apenas para o presidente e o secretário da comissão, que são os responsáveis pela escrituração e inserção dos dados no sistema.

De acordo com a supervisora, o SISAD não é um sistema intuitivo e apresenta muitos aspectos que geram dúvidas. Além disso, findado o processo avaliatório o sistema é bloqueado, não permitindo mais a inserção de nenhum dado. Isso faz com que o processo seja ainda mais prejudicado, tendo em vista a dificuldade no cumprimento dos prazos.

Foi informado pela supervisora que desde que trabalha na Superintendência nunca foi realizada uma capacitação, seja com os próprios servidores, seja com as comissões, para instruí-los sobre o processo, seu objetivo principal, além de coletar um *feedback* sobre a ferramenta. Ela acredita que essa capacitação é necessária e pretende fazê-la no segundo semestre deste ano, na tentativa de nortear os envolvidos para que compreendam a importância de sua realização.

Outro aspecto a ser trabalhado com os servidores é com relação à aceitação da nota atribuída pela comissão. Segundo a supervisora os avaliados questionam suas notas, mesmo que classificadas em um conceito ótimo, por acreditarem que seu trabalho seja perfeito e, portanto, merecedor de pontuação máxima.

#### **4.2. Percepções sobre o processo avaliatório**

Nesta categoria buscou-se entender as percepções dos entrevistados sobre o processo avaliatório, de forma a identificar as vantagens e os problemas desse processo, tanto para o servidor como para a organização.

Segundo a supervisora, a realização do processo de avaliação de desempenho busca cumprir a legislação que o regulamenta, no entanto, em muitas ocasiões, as etapas não são executadas, conforme determinado. O principal motivo apontado é a burocracia do processo, envolvendo uma grande quantidade de detalhes somados ao excesso de trabalho delegado e uma equipe desfalcada de servidores. Sendo assim, os prazos, principalmente os acompanhamentos de PGDI, na maioria das vezes, não são cumpridos. A supervisora observou ainda, que algumas comissões têm dificuldades para realizarem as várias etapas contempladas pela avaliação e que se ela fosse mais simples não causaria tantos erros e indisposição das pessoas em participar do processo como deveria.

A entrevistada acredita que a avaliação de desempenho é realizada simplesmente por ser obrigatória e por ser uma ferramenta utilizada para fins de concessão de benefícios, como a progressão na carreira e a promoção por escolaridade, que dependem de seu resultado satisfatório para serem concedidas. Para isso, é percebida uma mobilização maior ao final do período avaliatório, para que a ausência de nota não prejudique na concessão desses benefícios ao servidor.

Os servidores entrevistados percebem que o processo de avaliação de desempenho precisa ser transformado para que, de fato, consiga atingir seu objetivo principal, que é de auxiliar o servidor no seu desempenho profissional. Eles salientaram que um dos aspectos que deve ser revisto é com relação ao PGDI, que deve ser acompanhado durante o ano para que dê tempo de o servidor buscar o aprimoramento ou corrigir desvios apontados pela chefia. Também acreditam que o

processo é capaz de proporcionar a melhoria contínua nos resultados, a maior possibilidade em se especializarem em suas funções e é um instrumento motivador, quando alcançam uma nota considerada por eles “justa”.

Como aspectos que merecem ser revistos, os servidores compartilham da mesma opinião da supervisora e consideraram a utilização do processo avaliatório como mero instrumento burocrático, e não como uma ferramenta capaz de contribuir para o desempenho do servidor, de fato. Além disso, foi citada pelos servidores, como ponto negativo, a atribuição de notas realizada por uma comissão que não conhece o trabalho deles e, acaba, por muitas vezes, deixando-se influenciar por aspectos pessoais.

A supervisora disse acreditar que o processo de avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de apurar o desenvolvimento do servidor, sobretudo quando a etapa que compreende a elaboração do PGDI é composta por metas compatíveis com as funções desempenhadas por ele, e seu acompanhamento é realizado sistematicamente pela chefia imediata. Trata-se de uma ferramenta que possibilita ao servidor pensar criticamente sobre o seu trabalho e como ele é executado, além de rever as relações com colegas e chefia.

Destarte, a supervisora acredita que na SRE o processo de avaliação não contribui para a melhora no desempenho do servidor e percebe que esta ferramenta é desmerecida por eles, que não veem a sua utilidade. Ela diz que a única preocupação do servidor é obter uma pontuação satisfatória para o recebimento dos benefícios anteriormente mencionados e, por isso os servidores não se importam com o processo. Finalizou dizendo que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de transformações e otimização de resultados, mas que não é utilizada para tal na SRE.

## **5. Conclusões**

Por meio da reforma gerencial, a busca pela eficiência e resultados em organizações públicas ressalta a necessidade e importância de uma avaliação do seu desempenho, assim como do desempenho de seus servidores. Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo analisar como se realiza o processo de avaliação de desempenho, assim como entender qual a percepção dos funcionários sobre sua utilidade na Superintendência Regional de Ensino de Poços de Caldas.

Por meio de entrevistas realizadas com a Supervisora de Gestão de Pessoas e quatro servidores efetivos da instituição, constatou-se que, na visão da maioria, a avaliação de desempenho é realizada apenas como forma de cumprimento da legislação, não trazendo resultados efetivos para a organização.

Os entrevistados reconhecem o potencial do processo avaliatório, que quando bem feito, pode colaborar para que o servidor entenda as suas atribuições assim como aperfeiçoar seu cumprimento, melhorando seu desempenho e os resultados de seu trabalho. No entanto, a elaboração do PGDI, documento que contém o planejamento das metas e atribuições do servidor, nem sempre são elaborados juntamente com a chefia imediata, o que acaba comprometendo o processo como um todo, pois a mensuração dos resultados depende dos objetivos estabelecidos.

Segundo a supervisora, pretende-se realizar um curso de capacitação sobre a avaliação de desempenho, para que os servidores entendam sua finalidade, assim como possam cumprir corretamente as etapas do processo.

Entende-se assim que a avaliação de desempenho bem realizada pode colaborar para melhorar a eficiência do trabalho dos servidores, assim como contribuir para o alcance de bons resultados pela organização. No entanto, vale ressaltar que em organizações públicas, mais do que resultados quantitativos de desempenho e eficiência, deve-se ter a consciência do interesse social de sua função, se atentando também para fatores qualitativos que perpassa sua competência.

## REFERÊNCIAS

ABATE, P. B. N. B. **A implantação da avaliação de desempenho por competências na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no ano de 2014. 2015.** 195 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2179>> Acesso em: 21 de junho de 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, p. 4-4, 1967.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, 2008.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. FGV Editora, 2005.

DE PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. **Estado, instituições e democracia: república**, v. 9, p. 505-530, 2010.

DIÁRIO DO CONGRESSO NACIONAL. **Exposição de Motivos**. Seção1- 18/8/1995, Página 18852. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914pl.html>> Acesso em: 27 de jun 2019.

GUIMARAES, T. de A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. **EMBRAPA-DOD**, 1997.

KOWALSKI, A. V. **Os (des)caminhos da política de assistência estudantil e o desafio na garantia de direitos**. 2012. 179 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149158, 1991.

MARQUES, A. P. D. **Avaliação de Desempenho Individual: atual desafio da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2008. 99 f. Trabalho de conclusão de curso como requisito para aprovação no Curso de formação de Oficiais. Academia de Polícia Militar: 2008.

MINAS GERAIS. **Lei complementar nº 71**, de 30 de julho de 2003. Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 30 jul. 2003. Disponível em: < encurtador.com.br/EGSXZ> Acesso em: 20 de junho de 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.851**, de 28 de dezembro de 2011, com alteração do Decreto nº 46.032, de 21 de agosto de 2012. Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, 28 dez. 2011. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45851&ano=2011>> Acesso em: 20 de junho de 2019.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 31**, de 29 de agosto de 2007. Define a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, 29 ago. 2007. Disponível em: <[http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/adi/legislacao/adi\\_legisl1.html](http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/adi/legislacao/adi_legisl1.html)> Acesso em: 20 de junho de 2019.

PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde.../MarcelaSoaresPacheco.pdf>> Acesso em: 20 de junho de 2019.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. Atlas, 1987.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2. 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/407>> Acesso em: 23 de junho de 2019.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12 ed. São Paulo: LTr, 2014. 232 p.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. SciELO-Editora UNESP, 2006.

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista - servidores**

- 1) Preenche o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI semestralmente, conforme determina a legislação?
- 2) Acredita que ele é importante para o desenvolvimento do seu trabalho no decorrer do ano?
- 3) Estipula as metas do PGDI juntamente com a sua chefia imediata? Se não, por quê?
- 4) A chefia imediata acompanha o desenvolvimento do seu trabalho periodicamente, tendo como base o PGDI?
- 5) Esse acompanhamento lhe ajuda a desenvolver melhor o seu trabalho? Por quê?
- 6) Você elege um representante de sua escolha para participar da comissão de avaliação de desempenho? Como é feita essa escolha?
- 7) A chefia imediata faz sugestões profissionais para que você melhore o seu desempenho?
- 8) Você acha que os critérios utilizados no formulário para avaliar o seu desenvolvimento tem relação direta com o seu trabalho, ou seja, eles conseguem apurar o seu desempenho de fato? Se não, por quê?
- 9) Na sua percepção, quais os pontos positivos da avaliação de desempenho?
- 10) E os pontos negativos existem? Você possui sugestões para melhorá-los?



## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – supervisora**

- 1) Como funciona o processo de avaliação de desempenho na SRE?
- 2) Ele funciona conforme a legislação determina?
- 3) Você acredita que o processo de avaliação de fato contribui para a melhora no desempenho do servidor?
- 4) Você sente que o servidor tem algum receio de ser avaliado? Acredita que ele entende que a ferramenta é utilizada para a melhoria do trabalho?
- 5) Já houve casos do servidor obter uma nota insatisfatória? Se sim, qual medida foi tomada?
- 6) Você acredita no processo de avaliação de desempenho como uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento do trabalho do servidor? O que você vê de positivo nessa ferramenta?
- 7) Quais os dificultadores encontrados para que o processo de avaliação de desempenho ocorra satisfatoriamente?
- 8) O servidor segue o seu PGDI ao longo do ano? Ele é avaliado pelo que consta nele?
- 9) Você acredita que o processo de avaliação (com todos os critérios que pede a legislação) é de fato capaz de apurar o resultado do desempenho do servidor? Você entende que o servidor também deveria ser avaliado de outras formas?
- 10) Os servidores recebem algum tipo de capacitação sobre avaliação de desempenho?