



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO
RIO GRANDE DO NORTE
LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
COORDENADORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

FLAVIANO COSTA LIMA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: métodos e processos a serviço da
administração pública.**

**NATAL
2012**

FLAVIANO COSTA LIMA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: *métodos e processos a serviço da administração pública.*

Artigo apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *de MBA* em Gestão de Pessoas realizado pela Universidade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Flávio Emilio Monteiro
Cavalcante

**NATAL
2012**

AValiação DE DESEMPENHO: métodos e processos a serviço da administração pública

Flaviano Costa Lima

Orientador: Flávio Emilio Monteiro Cavalcante

RESUMO

O presente artigo apresenta os principais métodos tradicionais e modernos de avaliação de desempenho que estão à disposição do serviço público, ampliando os conhecimentos sobre o tema, mostrando as principais vantagens e desvantagens de cada método, com o intuito de oferecer a administração pública subsídios necessários para que seus servidores possam mostrar um serviço público de qualidade. A avaliação desempenho aplicada a gestão pública busca não somente melhorar o serviço, mas também institui uma política moderna de valorização dos recursos humanos. Os métodos vêm sendo implantados por diversos órgãos governamentais com o intuito de aperfeiçoar a prestação do serviço público, como ferramenta que possibilita acompanhar os servidores, diante das atribuições desenvolvidas, permitindo-lhes refletir sobre seus pontos fortes e fracos e oportunizando-lhe correção quando necessário.

Palavras-chave: Avaliação desempenho, serviço público e servidores.

ABSTRACT

This article presents the main traditional and modern methods of performance evaluation that are available to the public, increasing the knowledge on the subject, showing the main advantages and disadvantages of each method, in order to offer the necessary support to public administration that your servers may show a quality public service. The performance evaluation applied to public management seeks not only to improve the service, but also establishing a modern policy of human resource development. The methods have been implemented by various government agencies in order to optimize the delivery of public service, as a tool that allows monitor servers, before the powers developed, allowing them to reflect on their strengths and weaknesses and providing opportunities fix it when needed.

Keywords: performance evaluation, public service and servers.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No século XIX a ciência administrativa contribuiu para o desenvolvimento das organizações, através de suas teorias e técnicas, possibilitando melhorias no sistema produtivo do setor fabril até o setor de prestação de serviços. Neste contexto, verificou-se que estas mudanças proporcionaram ao homem desenvolver seus talentos e habilidade para melhor adequar-se aos novos cenários. Assim, o homem começou a ser visto como um recurso organizacional importante para que as organizações atingissem seus objetivos.

Neste cenário emergiu a avaliação de desempenho, que segundo Coutinho (2007), surgiu na I Guerra Mundial para melhorar a produtividade dos trabalhadores objetivando aumentar a oferta de produtos e consequentemente atender a demanda do consumo. O autor também relata que concomitantemente no mesmo período a avaliação de Desempenho chegou ao Brasil, influenciada principalmente pelas mudanças nas organizações burocráticas.

Desta forma, a avaliação de Desempenho passou a ser vista como uma ferramenta de gestão, capaz de mercê o desenvolvimento do homem no ambiente organizacional, mas para tanto se faz necessário à criação de sistemas contínuos de mensuração de resultados individuais e coletivos em benefício da organização e dos indivíduos.

Destarte, nota-se a importância da avaliação de desempenho no ambiente organizacional, que no Brasil ganhou força também no ambiente do Serviço Público, após a introdução no texto constitucional, através da Emenda n. 19, de 04 de junho de 1998, Brasil (1998).

Tal fato possibilitou o rompimento de paradigmas entre a nova gestão pública e os modelos tradicionais, tendo em vista que o serviço público brasileiro foi concebido com base na Administração Pública Patrimonialista, que segundo Matias-Perreira (2008 apud Ferreira, 2009, p.23) tem respaldo nos estudos de Max Weber que enaltece o Estado como forma de extensão do poder do monarca, no qual o indivíduo que exerce alguma autoridade é visto como “senhor” e os seus subordinados são mais que seus funcionários, eram “servidores”; e na Administração Pública Burocrática também apontada por Max Weber estando focada na formalidade, impessoalidade e no profissionalismo, formando assim um sistema híbrido de administração pública.

Assim a reforma do Estado iniciado na década de 90, segundo Pereira (2008) este movimento de rompimento dos paradigmas foi iniciado na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso que promoveu o início da reforma administrativa brasileira, criando órgãos e planos estratégicos que sinalizaram para: focalizar a ação do Estado nos cidadãos, reorientar

os mecanismos de controle para resultados, flexibilidade administrativa, controle social e transparência e por fim a valorização do servidor. Estes eventos cominaram com a aprovação da Emenda Constitucional n. 19/98, imbuída do espírito gerencial reformador e preocupada com a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Neste novo cenário o servidor público passou a ser avaliado pela sua função pública, tendo em vista que o novo texto constitucional incluiu a “eficiência” como princípio fundamental, forçando a gestão pública a modernizar seus métodos e técnicas em consonância com o mundo globalizado, na busca por um serviço público de qualidade com foco em resultados. Desta forma, a avaliação de desempenho dos servidores tornou-se importante para ser atingir estes objetivos.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O surgimento da avaliação de Desempenho, no século XX, possibilitou as organizacionais melhorias em seu desempenho produtivo. Segundo Coutinho (2007), no início o homem era recrutado do processo produtivo artesanal próprio e introduzido no modelo mecanicista sem qualquer controle sobre seu desempenho, a margem da revolução industrial.

Tal modelo foi superado ao longo da historia, e na década de 50, após o surgimento diversas teorias organizacionais, da qual destacasse a Teoria administrativa por Objetivos, conhecida por APO para qual Chiavenato (1999) estabelece a seguinte definição:

A APO é um processo pelo qual o gerente e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade.

A APO busca desenvolver um planejamento estratégico focado em objetivos, possibilitando as organizações fortalecer o mecanismo de controle sobre o desempenho, este ciclo de avaliações possibilitou o surgimento dos conceitos de avaliação de desempenho.

Para Pontes (2005 apud Juliano, 2008, p. 167):

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos

resultados desejados pela administração, acompanhados os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Enquanto Chiavenato (1999 - 189p.) relata o seguinte conceito:

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de se uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Com base nestes princípios as organizações buscam equilibrar o seu sistema produtivo, permitindo um maior controle sobre suas ações (individuais e organizacionais). Esta análise possibilita avaliar as habilidades dos indivíduos, o nível de satisfação profissional e individual e por fim a valorização funcional do servidor.

Consoante, aos assuntos analisados, salientamos que durante estes diversos períodos de estudos as organizações desenvolveram diversos métodos de avaliação, dentro os quais alguns são considerados mais tradicionais entre outros modernos, e ambos serão avaliados na continuidade deste artigo na busca por melhorar a avaliação da produtividade organizacional.

2.1 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1999, p. 189) os métodos de avaliação devem ser implantados de forma a facilitar a equidade e a justiça entre avaliados e avaliadores, devem ser realizados em ciclos ou períodos, e incentivar ou estimular a participação de todos. Por fim, feita análise da avaliação os resultados, os mesmos devem ser compartilhados com todos os envolvidos.

De acordo com Pontes (2008) existem diversos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, contudo não existe uma forma única de utilização de todos os métodos, podendo cada organização fazer uso híbrido dos diferentes métodos, inclusive algumas empresas criam seus próprios métodos de avaliação. Contudo ressalta-se que os métodos mais antigos possui um enfoque maior voltado para o desempenho passado enquanto os novos no futuro.

A seguir apresentamos alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho:

a) Método de Atribuição de Graus

É um método simples e de fácil aplicação que utiliza um sistema de comparação com base nos eventos passados, que segundo Coutinho (2009) consiste na escolha de três pessoas de uma mesma equipe que terão seus desempenhos classificados como muito ruim, regular ou excepcional. Na sequência os outros componentes da equipe serão classificados conforme parâmetros das três pessoas escolhidas anteriormente.

Vantagens: simples utilização e permite a comparação dos resultados entre avaliados.

Desvantagens: o processo de avaliação é bastante rígido e homogêneo; o foco da avaliação é no passado; não propõe melhorias para as pessoas com avaliação abaixo da média; não permite que seja feito um diagnóstico das avaliações; não estimula a comunicação entre avaliadores e avaliados;

b) Métodos das Escalas Gráficas

O método de escalas gráficas é um sistema simples de avaliação, que utiliza questionários, no qual avaliado e avaliador atribuíram pontuações distintas, permitindo a criação de gráficos para acompanhar o desempenho dos indivíduos. Este método segundo Chiavenato (1999) é baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar e variam de cinco a dez fatores previamente selecionados para avaliação. Definidos os fatores de avaliação, o segundo passo é a definição dos graus de avaliação do desempenho de cada fator avaliado.

Vantagens: facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação; simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização; visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos; facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários; e proporciona fácil retroação de dados avaliada.

Desvantagens: efeito dos pré-conceitos estabelecidos pelo avaliador a cerca do avaliado que, no caso, irão balizar os resultados. Conceitos positivos, a tendência é a aproximação dos níveis máximos de desempenho; se negativos, a tendência é o inverso.

c) Método da Escolha Forçada

É um sistema de avaliação de fácil aplicação, mas confuso para mensurar os resultados por não permitir uma análise mais aprofundada das informações. Para Ferreira e Lopes (2007) é um método que usa blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento do indivíduo. Em cada bloco ou conjunto é composto de duas, quatro ou mais frases, aonde o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado que poder ser positiva ou negativa, conforme avaliação da organização.

Vantagens: evita o efeito e generalização da avaliação e retira a influência pessoal do avaliador e não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

Desvantagens: complexidade no planejamento e na construção do instrumento; não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação; não provoca retroação de dados, nem permite comparações; é uma técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados e nenhuma participação ativa do avaliado.

d) Método Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo é um método bastante utilizado para levantamento de dados estatísticos, geralmente utiliza em entrevistas como fonte de dados original. A técnica segundo Chiavenato (1999) faz o uso de um questionário e/ou entrevista realizada por integrantes da área de Recursos Humanos, junto aos ocupantes de cargos de chefia, para colher informações acerca do desempenho do avaliado e das ações tomadas a partir dos fatos citados.

Vantagens: envolve responsabilidade de linha (o gerente) e função de staff (o assessoria) na avaliação do desempenho; permite o planejamento de ações para o futuro; enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados; proporciona profundidade na avaliação do desempenho e permite uma relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de staff.

Desvantagens: custo operacional elevado; processo mais demorado e pouca participação do avaliado.

e) Método dos Incidentes Críticos

O método dos incidentes críticos utilizam um sistema de avaliação com base no passado, podendo ser fortemente influenciado pelo efeito-halo, ou seja, nos últimos

acontecimentos. O autor Chiavenato (1999) definir como método que avalia e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos subordinados. Exige rigor na anotação dos incidentes, pois requer anotações permanentes.

Vantagens: Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim; enfatiza os aspectos excepcionais de desempenho e é um método de fácil montagem e fácil utilização.

Desvantagens: Não considerar os aspectos normais de desempenho.

f) Método de Comparação aos Pares ou Comparação Binária

Utiliza um sistema de comparação de dados, geralmente empregado para comparar indivíduos de mesmo nível hierárquico. O método de acordo com Ferreira e Lopes (2007) consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, aonde anota-se na coluna da direita, aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho do avaliado, podendo utilizar-se de fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

Vantagens: a simplicidade de aplicação e de utilização em termos de apreciação de mérito e a simplicidade de notação e de tratamento dos resultados;

Desvantagens: a influência do efeito-halo e a influência dos comportamentos mais recentes dos avaliados nos avaliadores.

g) Método da Autoavaliação

Baseado no sistema de autonomia, o método consiste no uso de formulários no qual os indivíduos são orientados a exercerem sua própria autoavaliação. O autor Chiavenato (1999) caracteriza o método por meio do qual o próprio funcionário é solicitado a fazer uma sincera análise das suas próprias características de desempenho.

Vantagens: facilidade manuseio, praticidade e privacidade.

Desvantagens: dificuldade de preenchimento dos dados e falta de sinceridade do avaliado.

h) Método das Listas de Verificação.

De acordo com Chiavenato (1999), esta baseada em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) a respeito de cada funcionário.

Vantagens: Melhor avaliação quantitativa e a simplificação de uso.

Desvantagens: Uso de efeitos pré-concedidos.

2.2 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O avanço na utilização das técnicas de avaliação de desempenho possibilitou o surgimento de novas técnicas, integradas ao desenvolvimento da organização em consonância com o ambiente globalizado. Neste aspecto, o avaliado passou a ser visto como um agente ativo do processo avaliativo, ultrapassando a série histórica de agente passivo. Esta mudança tornou-se possível graças à introdução do conceito de competência, que segundo Hamel e Prahalad (1995, apud Guimarães, 2010) possibilita que as manifestações produzam uma atuação diferenciada.

Assim, destacamos alguns dos métodos modernos de avaliação de desempenho mais utilizados e que estão a serviço da administração pública, como segue:

a) Método de Avaliação por Resultados

É um método que enfatiza os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, que segundo Chiavenato (1999) busca estabelecer uma relação de equilíbrio consensual de objetivos entre gerentes e subordinados formulando assim um processo de negociação a ser executado por determinado período.

Vantagens: identifica os pontos fortes e fracos dos indivíduos; melhora a comunicação com a chefia e subordinados e permite o monitoramento constante.

Desvantagens: dependência das atitudes indivíduos e da valorização das opiniões dos supervisores.

b) Método de Avaliação por Competências

O uso do método da avaliação por competências permite que as organizações aumentem sua produtividade buscando garantir a sua sobrevivência no mercado. Num entanto, se faz necessário segundo Ienaga (1998, apud Brandão e Bahry, 2005 p. 182) mapear o *gap* ou lacuna de competências para obtenção dos resultados esperados.

Neste sentido, Brandão e Guimarães (2001, apud Brandão e Bahry, 2005 p.182) propõem que as competências orientem os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar o ambiente organizacional na busca por resultados. Como também necessitam combinar as sinergias de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo

desenvolvimento profissional para devolver as competências humanas ou profissionais, na busca pelo seu aperfeiçoamento ou aprimoramento.

Vantagens: utilização de questionários quantitativos e qualitativos; combinação de outros técnicos; mapeamentos das lacunas; e estímulo ao autodesenvolvimento.

Desvantagens: surgimento de ambiguidades pelo uso do benchmarking; uso de termos técnicos de difícil compreensão; e irrelevâncias e obviedades.

c) Método de Avaliação de 360° ou Circular

É um método contemporâneo que reuni diversas fontes de informações, que se preocupa com todos os envolvidos no processo de desempenho através dos Stakeholders. Nesse sentido, Pontes (2008) expressa que o dinamismo do uso constante de feedbacks (retornos) permite que os indivíduos tenham uma visão tanto do ambiente interno como do ambiente externo da organização, possibilitando que cada avaliado compare sua própria autoavaliação com os demais avaliados.

Vantagens: reduz o efeito halo, moderno, confiável, aumenta maturidade dos funcionários, o sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas.

Desvantagens: Apresenta problemas de autoridade, exige investimento em tecnologia, requer treinamento para funcionar, a retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado.

2.3 DISFUNÇÕES (ERROS) DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho apesar de ser uma ferramenta de gestão, responsável por mensurar a capacidade das pessoas a desenvolverem suas habilidades, competências e atitudes no âmbito do processo produtivo, a mesma possui algumas disfunções que necessitam de atenção especial por parte do avaliado e do avaliador. Não obstante, Ferreira e Lopes (2007) ressalta que os métodos de avaliação de desempenho não devem ser um processo subjetivo com base no julgamento, burocracia, avaliadores, processos, política da organização e inflexibilidade do método, devem desenvolver esforços capazes de estimular a motivação das pessoas para consecução dos objetivos e metas do negócio.

Ainda de acordo com o artigo de Ferreira e Lopes (2007) e de pontes (2008) existem diversos elementos que provocam erros no processo de avaliação de desempenho, nos quais se destacam:

- a) **Efeito Halo** - Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo. Deve considerar-se cada atributo independente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom num aspecto e pior em noutro aspecto;
- b) **Tendência Central** – Atração pelos pontos médios. Para que a ficha de avaliação atinja os objetivos propostos é necessário que se identifiquem claramente os aspectos positivos e negativos do avaliado;
- c) **Efeito Semelhança** – Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as concepções ou com os padrões de comportamento do avaliador. O que está em causa não é a pessoa do colaborador mais o trabalho e o modo como este o produziu;
- d) **Fuga ao Conflito (Leniência)** – Com o objetivo de não despertar possíveis reações adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo colaborador;
- e) **Proximidade Temporal (Recenticidade)** – Tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Para evitar este tipo de erro devem-se documentar as apreciações;
- f) **Falta de técnica**: desconhecimento das principais características da avaliação, conduzindo à emissão de julgamentos baseados unicamente no bom senso do avaliador.
- g) **Unilateralidade**: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importante.
- h) **Subjetivismo**: atribuir ao avaliado qualidade e defeito que são próprios do observador ou avaliador.
- i) **Falsidade**: é a ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A avaliação de Desempenho no âmbito da administração pública espelhou-se no setor na iniciativa privada, este método permitiu aos servidores, as empresas, os cidadãos, os

fornecedores e aos demais envolvidos a participarem no processo de avaliação, que antes eram vistos com seres estáticos, agora são vistos como seres em constante transformação e que a cada dia são mais exigentes, fazendo com que a administração pública tome um novo rumo para melhor prestar o serviço à população. Todavia, ainda é preciso mudar a mentalidade dos dirigentes, gestores e servidores, transformando o ambiente organizacional em um centro de treinamento profissional contínuo, criando assim uma nova cultura que enfatiza a divisão e difusão do conhecimento. Trazendo uma comunicação ampla e aberta, promovendo e facilitando o fluxo de novas ideias, inovação e a criatividade por parte dos indivíduos.

Segundo Pereira (2008) o serviço público é visto como uma atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob o regime jurídico total ou parcialmente público.

Serviço Público é atividade administrativa concreta traduzida em prestações que diretamente representam, em si mesmas, utilidades ou comodidades materiais para a população em geral, executada sob o regime jurídico de direito público pela administração pública ou, se for o caso por particulares delegatários (concessionários e permissionários, ou, ainda, em restritas hipóteses, detentores de autorização de serviço público). (Alexandrino e Paulo, 2009 – 621p)

Para Curado Junior (2010) o objetivo da avaliação de desempenho no âmbito do serviço público é desenvolver ações que estimulem a meritocracia, superando as dificuldades tradicionais, tais como:

- a) Inexistência de uma cultura de avaliação no serviço público;
- b) Administração Patrimonialista, marcada pelo nepotismo e o apadrinhamento;
- c) Reduzido interesse e comprometimento dos níveis políticos com a função de avaliação isso ocorre porque, na prática, a melhoria de desempenho demora a ter resultados palpáveis e a demanda política quando surge requer soluções de curto prazo, até mesmo por conta do caráter de temporalidade dos cargos políticos;
- d) Insuficiência de pessoal qualificado para a tarefa de avaliar.

O autor ainda ressalta que o sistema de avaliação no setor público deve ser imparcial e justa, não devendo ser considerados aspectos pessoais como: favoritismos, preferências, simpatias, antipatias ou protecionismos.

Neste sentido, Bergamini (1983 apud Santos & Cardoso, 2001 p. 15) relata que a avaliação de desempenho é um instrumento, um meio, e não um fim em si mesmo, ao qual cita:

[...] adotar a avaliação e desempenho somente porque é moda, seria desvirtuar-lhe a seriedade que merece. Igualmente inoportuno seria usá-la para punir irresponsáveis, demitir incapazes, aumentar lucros, reduzir gastos com pessoal e assim por diante. É preciso ter em mente que a avaliação em si caracteriza-se como um simples instrumento. O valor que possa vir a lhe ser creditado depende do uso que dela se faça. Como simples instrumento ela não tem o poder de chegar a objetivo algum, a não ser o de facilitar o diagnóstico daqueles fatores que estejam dificultando ou mesmo impedindo o curso dos acontecimentos até a chegada aos objetivos organizacionais. Somente as medidas administrativas posteriormente adotadas é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade.

Todavia para ser implantada no serviço público a avaliação de Desempenho além de utilizar os métodos tradicionais e modernos para sua efetividade, ainda enfrentam diversos obstáculos, e neste contexto diversos estudos de caso apresentam as principais dificuldades para se implantar uma avaliação de desempenho de sucesso, na qual destacamos os estudos de Velasco e Silva (2011) e Santos e Vieira (2008), respectivamente, analisaram a avaliação no âmbito da Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda e na Secretaria de Planejamento e Gestão de Macaé/RJ. Ambos os estudos relatam que para se tentar diminuir as distorções no sistema de avaliação é necessário:

- a) Criar uma legislação de fácil interpretação e aceitação;
- b) Planejar o tempo para aplicação da avaliação;
- c) Criar um Departamento ou setor permanente de avaliação;
- d) Conhecer a Cultura Organizacional;
- e) Melhorar a técnica dos avaliadores;
- f) Formulário de fácil preenchimento e interpretação;
- g) Divulgação dos critérios de pontuação;

Neste cenário, o processo de avaliação de desempenho que obteve grande sucesso no âmbito do serviço público foi o criado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, pois criou o Manual de avaliação de desempenho aplicado à gestão para resultados municipais, elaborado

por Roquete e Jorge (2009) a técnica apresenta diversos recursos que podem contribuir para o sucesso da implantação de uma avaliação de desempenho no serviço público.

Todavia, ressaltasse que a maioria dos entes públicos seguem os critérios estabelecidos pelo art. 20 da Lei Federal n. 8112, de 11 de dezembro de 1990, Brasil (1990), que institui os critérios de avaliação do estágio probatório uma espécie de avaliação de desempenho que relata o seguinte texto:

[...] Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observada os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

Tais aspectos buscam valorizar os servidores públicos como caminho para melhorar a qualidade do serviço. Já que no contexto da Administração Pública brasileira, segundo Brandão, Palassi e Ferreira (2007), as pessoas chamadas de agentes públicos, definitiva ou transitoriamente, ocupam um cargo ou função que pertence ao Estado e não ao agente que o exerce, razão pela qual o Estado pode suprimir ou alterar seus cargos e funções.

Neste sentido, o sistema de avaliação de desempenho tem contribuído para organização do funcionalismo, auxiliando na criação dos **planos de cargos e salários** no âmbito da administração pública, criando cargos e funções, instituindo classes e carreiras, provimentos e lotações, estabelecendo vencimentos e vantagens, e delimitando deveres e direitos, ou seja, instituindo uma carreira funcional com ênfase na meritocracia, buscando assim trilhar o caminho para o sucesso.

Não obstante, destacamos a importância de envolvimento dos diversos níveis no processo de avaliação, sendo imprescindível que se realize um trabalho de conscientização, envolvendo a administração direta e a indireta, com servidores e empregados públicos, acerca da importância de se encarar com seriedade o sistema avaliativo para que se consiga promover com efetividade, eficácia e eficiências as ações governamentais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou apresentar como avaliação de Desempenho através dos seus métodos e técnicas pode contribuir para melhorar a qualidade do serviço público. Neste ambiente, até pouco tempo notava-se a ausência de uma cultura avaliativa, encontra-se apenas os laços rançosos do patrimonialista e da burocracia, entre outras series de obstáculos para se implantar um sistema avaliativo. No decorrer do estudo observamos a importância da avaliação de desempenho como um mecanismo de desenvolvimento das pessoas na busca por resultados, capaz de superar as dificuldades culturais e ambientais no qual a organização está inserida para atingir seus objetivos.

Na continuidade, os estudos sobre a avaliação de Desempenho foram pautados em diversos métodos, uns tradicionais e outros mais modernos, mas ambos objetivaram melhorar os resultados institucionais. Neste contexto, foram citados alguns casos de sucesso no âmbito da administração pública que demonstraram amadurecimento do gestor público na busca de por modernidade, no qual relatam os elementos necessários como fundamentos para a prestação de serviços de alto nível de qualidade e compatíveis com as necessidades da sociedade.

Assim como na iniciativa privada o processo no âmbito público deve ser contínuo e contar com participação de todos os envolvidos, estabelecendo um canal de comunicação com os servidores na busca por melhorias no serviço. Segundo Bergamini (1983) é necessário que as instituições eliminem ou diminuam as distorções do uso dos processos, para que se possa sobressair os fatores como habilidade, treinamento, tipologia da função, dedicação pessoal dos envolvidos entre outros para que seja possível o correto funcionamento da avaliação de desempenho.

Neste ambiente, a Administração Pública ao fazer uso dos métodos de avaliação de desempenho auxiliou a instituição no alcance de seus objetivos. Estes métodos trazem diversos benefícios aos diversos segmentos do setor público, criando para os servidores projetos e programas de planos de cargos e carreiras, instituindo treinamentos e desenvolvimento de cargos e funções e melhorou o monitoramento das relações interpessoais; cria para entes públicos um comprometimento de bem zelar pelo bem público através de sua eficácia; e para os cidadãos um serviço público de qualidade. Contudo todas estas mudanças ainda encontram grande resistência na estrutura das organizações públicas, que possuem uma cultura organizacional forte, rígida e formal, que necessitam de um maior envolvimento dos

gestores, servidores e cidadãos para que se possa obter sucesso na implantação do sistema de avaliação.

Entretanto para se ter sucesso com avaliação de desempenho no âmbito do serviço público não há um método específico, pode-se fazer o uso das diversas técnicas. Entretanto o uso dos métodos modernos de avaliação de desempenho tem sido bastante benéfico e eficaz, dando ênfase à avaliação por competência com foco na meritocracia, obtendo resultados satisfatórios em sua utilização, cujos resultados podem estar aliados ao planejamento estratégico do ente público.

Neste cenário, a gestão do desempenho, se torna parte integrante do processo de gestão organizacional e colabora para o desenvolvimento das pessoas na organização, uma vez que permite rever as estratégias, os objetivos, os processos de trabalho e as políticas de recursos humanos, que tem como objetivo corrigir as falhas, os pontos negativos, as fraquezas, dando a organização o desenvolvimento contínuo na sustentabilidade da instituição.

Por fim, a avaliação de desempenho no serviço público tem procurado preservar os preceitos legais e seus estatutos, melhorando o relacionamento da instituição para com os seus subordinados, enfatizando a superação das dificuldades e desafios, estando focada e aliada na modernidade do mundo globalizado. Tudo vislumbrando que as novas técnicas e métodos de gestão possam promover as melhorias necessárias para um bom desempenho dos servidores, com foco em treinamentos adequados quando necessário, na motivação pessoal dos envolvidos e na qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo & PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17ª Edição. São Paulo. Editora Método. 2009, p. 621.

BERGAMINI, Cecília Withaker. **Novo exame preocupado da avaliação de desempenho**. FGV, Revista de Administração, vol. 18, nº 2, abril-junho de 1983.

BRANDÃO, Hugo Junior; PALASSI, Marcia Prezotti; FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade. **Administração Pública**. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2007. Disponível em: <http://faad.icsa.ufpa.br/admead/documentos/submetidos/Conteudo_ADM_publica.pdf> Acesso em: 18 Jun. 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena, BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. Abr/Jun 2005. Disponível em: < http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567> Acesso em: 09 nov. 2012.

BRASIL. Constituição (1998). **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> Acesso em: 15 Nov. 2012.

BRASIL. Lei Federal n. 8112, de 11 de Dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm> Acesso em: 15 Nov. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 15ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

COUTINHO, Robson Luiz Fialho. **Avaliação de Desempenho no Poder Legislativo Federal. Universidade do Legislativo Brasileiro**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3385/avaliacao_desempenho_coutinho.pdf?sequence=1> Acesso em: 23 mai. 2012.

CURADO JUNIOR, Luiz Augusto. **A Avaliação de Desempenho aplicada no serviço público**. Universidade Cândido Mendes. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-avaliacao-de-desempenho-aplicada-ao-servico-publico/55278/>> Acesso em: 15 abr. 2012.

FEREIRA, Bruno Alexandre & LOPES, Carlos Duarte. **Avaliação de desempenho nas organizações: princípios e métodos fundamentais**. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra. Portugal, 2007. Disponível em: < http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf> Acesso em: 10 out. 2012.

FERREIRA, Lucio Almeirão. **Gestão de Pessoas na Procuradoria Geral do Município do Rio de Janeiro**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3436/LUCIO.A.pdf?sequence=1>> Acesso em: 15 abr. 2012.

GUIMARÃES, Sebastião. **Chá: Conhecimento, Habilidades e atitude**. 2010. Disponível em: < <http://www.tgtreinamento.com.br/artigo.asp?artigo=68>> acesso em: 12 nov. 2012.

JULIANO, Marcio de Cassio. **Aspectos Conceituais de Avaliação de Desempenho**. Anhanguera Educacional S.A. Anuário de Produção Acadêmica docente Vol. II n. 3. São Paulo. 2008. Disponível em: < <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fsare.unianhanguera.edu.br%2Findex.php%2Fanudo%2Farticle%2Fdownload%2F67>>

7%2F519&ei=0o66UKPbFcKX0QGN oGQDw&usg=AFQjCNFnatEO7Od6IBa2r2SQzyJpix39NA>
Acesso em: 27 jul. 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1). Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno01.PDF> Acesso em: 18 jun. 2012.

PEREIRA, Gustavo Alberine. **Serviços Públicos: do Auge da noção tradicional à crise.** Unibrasil. Brasília. 2009. Disponível em: <<http://www.unibrasil.com.br/arquivos/direito/20092/gustavo-alberine-pereira.pdf>> Acesso em: 14 maio 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

ROQUETE, Naide Souza de Albuquerque & JORGE, Maria Aparecida Nuniz. **Manual de Avaliação de Desempenho de Gestão Para Resultados Municipais.** Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivos/Avaliacao_Desempenho.pdf> Acesso em: 18 jun. 2012.

SANTOS, Heriana Rabaina da, VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O Papel de avaliação de desempenho na Administração Pública: o caso da secretaria de planejamento e gestão de uma Prefeitura Fluminense.** Universidade Federal Fluminense. Macaé, 2008. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/fv003.doc>> Acesso em: 10 nov. 2012.

SANTOS, Luiz Alberto dos, CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **A Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas.** XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001. Disponível em: <http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0041201.pdf> Acesso em: 18 jun. 2012.

VELASCO, Simone Maria Vieira de, SILVA, Marcela Tapajós. **Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal.** IV Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_51-180_181_182.pdf> Acesso em: 11 nov. 2012.