

Eficiência da Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas: Uma Análise de sua Efetividade na Prefeitura Municipal de Juazeiro – BA

Áquila Manuela Nunes Guimarães da Costa¹ e Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé²

Resumo: O presente trabalho tem o intuito de identificar como a Prefeitura Municipal de Juazeiro-BA, utiliza os sistemas de avaliação formais como ferramenta de apoio a tomadas de decisão. Para tanto, foi imprescindível estruturar um quadro conceitual sobre o tema e descrever como é realizado o atual processo de avaliação de desempenho, o que possibilitou identificar a efetividade de tal processo. A pesquisa de campo se deu através da aplicação de entrevista no ambiente de trabalho, onde percebeu-se que não houve uma significativa observação de conduta dos servidores, estabelecida pelo Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Juazeiro/BA, para todos os servidores em período probatório, sendo que a utilização dessa ferramenta é necessária para a efetivação no serviço público. A avaliação de desempenho, atualmente, não funciona como apoio aos processo decisórios e a maioria dos servidores não têm ciência de como o processo acontece, o que reflete na falta de motivação, compromisso, bem como na má alocação de servidores que não enquadram à função que exercem.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho - Prefeitura Municipal de Juazeiro-BA – Efetivação – período probatório

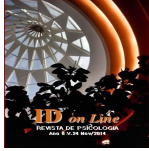
Performance Evaluation of Efficiency in Public Organizations: An Analysis of its effectiveness in the City Hall of Juazeiro - BA

Abstract: This paper aims to identify how the City Hall of Juazeiro-BA, use the formal evaluation systems to support the decision-making tool. Therefore, it was essential to design a conceptual framework on the subject and describe how it's performed the current performance appraisal process, which enabled us to identify the effectiveness of such a process. The field was made through the interview research application on the desktop, where it was noted that there was no significant observation conduct of servers, established by the Statute of Public Employees in the city of Juazeiro / BA, to all servers in times probative, and the use of this tool is required for the effectiveness in public service. The performance evaluation, currently does not work as support to decision-making process and most servers do not have to know how the process takes place, which reflects the lack of motivation, commitment, and the misallocation of servers that do not fit the function exercising.

Keywords: Performance Evaluation - City Hall Juazeiro-BA - Effective - Probation period

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade São Francisco de Juazeiro - FASJ e, Especialização em Gestão Pública pela Universidade do Vale do São Francisco – UNIVASF. Autor correspondente: aquilamanuela@hotmail.com;

² Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2001) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2004). Doutoranda em Administração no programa DINTER-UNIVASF/PROPAD. Atualmente é professora Assistente II do colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e Pesquisadora de projeto apoiado pelo CNPq cujo tema refere-se ao desenvolvimento de competências docentes para EAD.



Introdução

A globalização trouxe para as organizações, entre outros, o aumento da competitividade e por isso tornou-se indispensável para estas saber o que deve ser feito para aumentar o potencial do seu capital intelectual. Por isso, estas precisam enxergar que o investimento na qualificação e capacitação de seus colaboradores pode ser tonar o diferencial que lhe garantirá melhoria contínua, bem como vantagem competitiva.

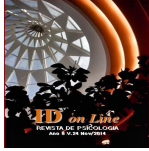
Nesse âmbito, em que a valorização dos recursos humanos faz-se tão importante, admite-se a avaliação de desempenho como ferramenta que torna possível medir os desenvolvimentos individuais que irão gerar benefícios gerais para a organização e, ainda, proporcionar aos avaliados um *feedback* de seu desenvolvimento para que seja melhorado ou apenas mantido.

Cabe às organizações provocar estímulos que vão desde a adoção de benefícios salariais ao melhoramento do clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, porque além do incentivo financeiro o colaborador quer ser valorizado.

Na esfera pública, a busca pela melhoria na qualidade da prestação dos serviços tem sido pauta de discursões, porém acontece de forma lenta e gradual, o que tornam efetivos os vastos rótulos atribuídos de serviço de baixa qualidade, burocrático, moroso etc. Este é um processo árduo por não se exigir apenas recursos financeiros para mudar a estrutura, principalmente tecnológica, mas por haver uma exigência maior no que tange a competência dos servidores e capacidade destes de executarem bons serviços.

O presente estudo tem o objetivo de identificar a efetividade da avaliação de desempenho realizada na Prefeitura Municipal de Juazeiro-BA, delineando o perfil da empresa, descrevendo, através de dados obtidos em entrevista, como se deram as avaliações dos servidores que realizaram concurso no ano de 2002, assim identificando se tal processo é utilizado como ferramenta de apoio nas tomadas de decisão.

A relevância deste estudo dá-se pela construção de uma análise sobre a eficiência da avaliação de desempenho nas organizações públicas, com o foco na Prefeitura Municipal de Juazeiro/BA, tendo em vista que a população anseia pelo acesso à prestação de serviços públicos de qualidade.



Discussão Teórica

Avaliação de Desempenho

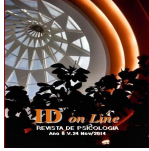
Conceito

Segundo as considerações Milkovich e Boudreau (2006) a avaliação de desempenho oferece um *feedback* para os funcionários, pois revela seus pontos fortes e fracos, e fornece elementos necessários para que estes, se necessário, melhorem o seu desempenho e com isso alcancem os objetivos próprios e da organização. A avaliação de desempenho é um elemento que serve para desenvolver o capital intelectual da organização, buscando o desenvolvimento do empregado simultaneamente com o desenvolvimento da organização, ou seja, sua utilização visa empregados desenvolvidos, serviços eficientes, qualidade do serviço e clientes satisfeitos. Hansen e Silva (2006)

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações, como avaliação de desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional etc [...] Em resumo, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. (CHIAVENATO, 2006. p. 259)

Como base em Hansen e Silva (2006) ela pode ser definida mais especificamente como um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos e qualificativos do trabalho dos colaboradores na organização a fim de obter o desenvolvimento de ambos, isto é, o contexto gente, processo, clima, produto/serviço, condições e cultura organizacional.

Assim, para efeitos deste trabalho considera-se o conceito proposto por Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho permite que a gestão dos recursos humanos atue diretamente em fatores que refletem na postura profissional, como salários, bonificações e promoções na carreira, planejamento dela e treinamento de pessoal, com o objetivo de aprimorar cada vez mais a postura dos funcionários, qualificando-os melhor, atribuindo-lhes responsabilidades mais adequadas a seus perfis e habilidades, motivando-os a apresentarem resultados cada vez melhores.



A Avaliação de Pessoas no Setor Público

A avaliação de desempenho de pessoas no setor público é um instrumento que pode auxiliar no controle do gasto público, alocando melhor os servidores, otimizando os serviços, assim, refletindo na melhoria da capacidade do Estado para governar.

Remédio e Engelman (2009) analisam que a avaliação de pessoas nas organizações públicas pode funcionar com um dos importantes fatores para as mudanças no campo funcional, podendo ser aproveitada para análise de deficiências e para geração de políticas de desenvolvimento profissional. Porém, é essencial que as avaliações de desempenho sejam eficazes e que contenham critérios estabelecidos relevantes para organização.

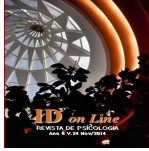
O instrumento da avaliação de desempenho pode auxiliar a empresa pública a solucionar seus problemas, conforme explica Hansen e Silva (2006), mas para isso é necessário que as organizações públicas entendam sua importância como ferramenta de suporte à tomada de decisão.

Na empresa pública, por muito tempo a avaliação de desempenho esteve voltada para apurar o desempenho requerido aos servidores em período de estágio probatório indispensável para a obtenção de estabilidade. No entanto, sua sistemática não dispunha de intensa empregabilidade para fornecer dados sobre a atuação dos servidores para a organização pública de forma a oferecer sustentação para a tomada de decisão (REMÉDIO; ENGELMAN, 2009).

Surgiram, ao longo dos tempos, na área pública, novas responsabilidades e novas obrigações do setor de gestão de pessoas, e tais fatores levaram esta gestão a considerar que a avaliação de desempenho é uma maneira de identificar os comportamentos dos funcionários e estimar quanto estes funcionários se dedicam à organização e assim concretizando seu novo sistema de “mensurar” as pessoas. (REMÉDIO; ENGELMAN, 2009)

Pode-se concordar com Peixer e Baratto (2008), quando estes dizem que existem muitas dificuldades para avaliar o desempenho das pessoas em suas funções, e essas dificuldades são aumentadas quando dizem respeito à avaliações na esfera do serviço público, porque existem muitas influências políticas nos atos realizados nos órgãos públicos, apesar de tal protecionismo não acontecer apenas na esfera pública, este pode ocorrer em qualquer âmbito se a avaliação não for bem conduzida pelos avaliadores.

Faz-se mister, portanto, que a avaliação do desempenho nas organizações públicas seja exclusivamente referente ao desenvolvimento do trabalho executado, no intuito de identificar erros que podem prejudicar o alcance do objetivo final da organização, e apresentar quais as contribuições na melhoria do comportamento do servidor, proporcionando a este, se houver necessidade, treinamento e qualificação apropriados, reconhecendo-o com as tão almeçadas ascensões previstas no planos de cargos e salários, pois estes são fatores importantíssimos.



Método

A priori foi realizada uma pesquisa bibliográfica fazendo uma análise sobre a Avaliação de Desempenho nas organizações públicas, posteriormente foi examinado o Estatuto dos Funcionários Públicos da Prefeitura Municipal de Juazeiro – BA. E finalmente, um estudo de caso construído através do método quantitativo e qualitativo, onde participaram 40 servidores municipais efetivos, onde foi utilizado um questionário, metade objetivo e a outra metade discursivo.

Descrição da empresa

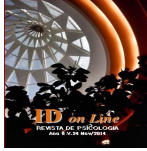
A Prefeitura Municipal de Juazeiro-BA, realizou o seu primeiro concurso público no ano de 2002 para preenchimento de vagas em inúmeros cargos da administração. Até a presente data, já foram realizados mais dois concursos públicos. Atualmente, a Prefeitura Municipal de Juazeiro-BA, contratou a Fundação Getúlio Vargas para elaboração do Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos com previsão de implantação para o ano de 2015, o que exigirá realização de avaliação de desempenho com os servidores.

De acordo com a classificação sugerida por Creswell (2010), os métodos de coleta e análise de dados, devem ser organizados por seu grau de natureza e uso do questionamento aberto e/ou fechado, bem como análise de dados numéricos e não-numéricos. A análise dos dados é um processo constante que faz com que o pesquisador reflita continuamente sobre os dados coletados, dando-lhes um caráter emergente e indutivo. Creswell (2010)

Este estudo, quanto aos fins, é classificado como uma pesquisa exploratória e quanto aos meios de investigação trata-se de uma pesquisa de campo, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e análise documental

Universo e Amostra

A pesquisa aqui apresentanda tem como universo e amostra a Prefeitura Municipal de Juazeiro – Estado da Bahia, composta por aproximadamente 7.526 servidores, entre efetivos, contratados, cargos comissionados e agentes políticos. A empresa foi escolhida tendo em vista a autora ser servidora do município e sentir a necessidade da realização de procedimentos de avaliação que possam gerar melhorias mútuas para o servidor, para a empresa e para os usuários dos serviços.



Instrumento de Coleta de Dados

Entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores. (RIBEIRO, 2008, p.141)

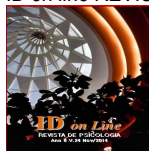
Na pesquisa de campo as informações foram obtidas através de um roteiro estruturado de entrevista realizado com alguns dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Juazeiro do Estado da Bahia. A entrevista foi aplicada no ambiente de trabalho, tendo a autora entregue pessoalmente aos entrevistados explicando-os o conteúdo da entrevista e estes devolveram no prazo máximo de três dias, todos responderam manualmente, às perguntas.

Análise dos Dados

Processo de Avaliação dos Servidores

No mês de novembro do ano de 2001, a Prefeitura Municipal de Juazeiro Estado da Bahia, juntamente com a Câmara Municipal lançaram edital para a realização de concurso público para preenchimento de vagas nas zonas urbana e rural. A partir do ano de 2002 os candidatos classificados começaram a ser convocados para assumir os cargos.

Em consonância com o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Juazeiro, em seu art. 39 prevê que durante o período de estágio probatório deverá ser apurado alguns requisitos como: idoneidade moral; disciplina; eficiência; assiduidade e dedicação ao serviço. Idoneidade moral diz respeito a boa reputação; disciplina é o respeito a um regulamento; eficiência é atingir o resultado com o mínimo de perda de recursos; assiduidade é cumprir compromissos com frequência, regularidade, zelo, comprometimento e dedicação ao serviço. O art. 40 do referido estatuto, diz que o dirigente imediato do servidor sujeito ao estágio probatório, fica obrigado a enviar ao órgão da administração de pessoal, relatórios periódicos que informem sobre o grau de ajustamento do servidor ao cargo que exerce, tendo em vista os requisitos mencionados anteriormente. De posse desses relatórios o setor de gestão de pessoas emitirá um parecer antes do término do estágio opinando sobre o merecimento e concluindo a favor ou contra a efetivação do servidor ao cargo.



Em 2004, iniciou-se a aplicação de uma avaliação de desempenho, consistente no preenchimento de um formulário, para cada servidor, que era entregue pelo setor de recursos humanos, onde continham os quesitos estabelecidos no art. 39 do estatuto, para que fosse aferida a aptidão e competência dos servidores nos cargos que ocupavam. Porém, tal processo não foi realizado com todos os servidores, conforme afirmado por alguns dos servidores que responderam ao questionário.

Atualmente, o município não realiza avaliação de desempenho, mas pretende implantar um Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos no próximo ano, o que, provavelmente, promoverá uma mudança na avaliação dos servidores.

Principais Vantagens e Desvantagens para a Prefeitura Municipal de Juazeiro/Ba, à Partir da Realização da Avaliação de Desempenho, na Percepção do Servidor.

Da leitura do quanto declarado pelos entrevistados, depreende-se que a inexistência de um processo de avaliação não contribuiu positivamente para o Município, não apresentando, portanto, nenhuma vantagem, vez que a avaliação realizada foi de maneira restrita, direcionada apenas à alguns servidores.

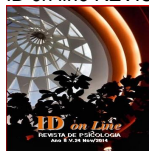
Percebe-se que 30% dos servidores entrevistados acreditam que o intuito inicial da Prefeitura Municipal de Juazeiro/BA seria utilizar a avaliação de desempenho como ferramenta de gestão, porém a maneira que foi aplicada tornou a utilização dos dados inviável, por não abranger todos os servidores.

Nota-se que 55% dos entrevistados entendem que um sistema de avaliação de desempenho bem elaborado e aplicado, traz benefícios tanto para a empresa avaliadora como para o servidor avaliado, tendo em vista que este pode receber um *feedback* do desempenho do seu trabalho, podendo assim desenvolver suas habilidades de acordo as necessidades do setor.

As Consequências do Processo de Avaliação Utilizado com os Servidores

Com base nas informações obtidas através da entrevista aplicada, pode-se perceber que 100% dos servidores sentem-se descontentes com relação ascensão de cargo e por entenderem que o processo de avaliação de desempenho realizado só existiu, mesmo que parcialmente, para cumprir uma exigência legal, o que tornou o processo superficial.

Tendo em vista a inexistência do processo eficiente na época do estágio probatório, percebe-se que existem muitos servidores lotados em lugares inadequados, gerando desconforto mútuo para o servidor e para os cidadãos que buscam os serviços prestados pelo município. Observa-se que a insatisfação com a falta de estímulos é comum aos servidores, vez que, não foram bem avaliados,



portanto, exercem funções que muitas vezes não têm aptidão e que poderiam ser remanejados para setores onde suas habilidades pessoais fossem melhor utilizadas e reconhecidas.

Conclusões

Perante a Constituição Federal todos são iguais perante a lei e, sendo assim, não devem ser tratados de forma injusta e desigual. Tendo em vista esse princípio, nota-se que a Prefeitura o deixou de cumprí-lo com a realização da avaliação de desempenho parcial, destinada a apenas alguns servidores em estágio probatório.

Da análise do quanto declarado pelos servidores entrevistados, notou-se que estes não visualizam vantagens pessoais e por esse motivo, por vezes, não se dedicam a realizar um trabalho eficiente, o que, entre vários outros fatores, gera a descredibilidade ao serviço público de uma forma geral, que já é bastante estigmatizada.

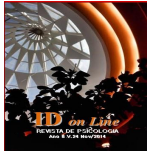
Tal comportamento poderia ser melhorado com a adoção de métodos eficazes de avaliação de desempenho, utilizando os resultados para traçar o perfil do avaliado, ajustá-lo à função e ainda fornecer um *feedback* aos servidores do seu desenvolvimento.

Conclui-se, portanto, que a efetividade do processo de avaliação de desempenho realizado pelo Prefeitura Municipal de Juazeiro/BA não é positivo, vez que o método adotado não foi bem executado, nem tão pouco utilizado como ferramenta de gestão para apoio nas tomadas de decisão.

Nesse contexto, urge a necessidade de uma gestão mais efetiva e desvinculada de fatores políticos que permita a aplicação de um sistema de avaliação eficiente, com objetividade e imparcialidade, que possibilite segurança aos servidores do município.

Uma avaliação de desempenho bem realizada permite ao gestor conhecer mais detalhadamente seus subordinados, identificando suas habilidades e conhecimento, além de proporcionar benefícios mútuos para o gestor, os servidores e a empresa. Ao gestor a avaliação permite que haja uma interação e comunicação no que tange o desenvolvimento e relacionamento com a equipe. Para a empresa, o resultado da avaliação possibilita perceber quais servidores devem ser promovidos, realocados, promovidos ou até desligados. E, finalmente, para o servidor há o benefício do retorno dos resultados, que promove um autoconhecimento.

Portanto, faz-se necessário que as pessoas não sejam mais consideradas apenas recursos humanos e sim talentos humanos, capital intelectual que precisam ser estimulados e capacitados, para desenvolverem seu trabalho com excelência.



Atualmente, o município não realiza avaliação de desempenho periodicamente com seus servidores, porém, já contratou uma empresa renomada para elaborar um Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos que com a implantação irá realizar, provavelmente, avaliações periódicas dos servidores.

Referencias

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações, 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (3a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2010.

HANSEN, A. DE O.; SILVA, M. A. C. DA. **Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas**. Disponível em:
http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/302.pdf

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEIXER, E. BARATTO, J. S. M. **Avaliação de Desempenho do Servidor Público**, 2008. Disponível em:
http://www.tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/cejur/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Saete_May_Baratto.pdf

REMEDIO, C. C.; ENGELMAN, S. **O Impacto da Avaliação de Desempenho como foco em competências em uma empresa pública**, 2009. Disponível em:
http://www.convibra.com.br/2009/artigos/141_0.pdf

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

COSTA, A.M.N.G. e CASSUNDÉ, F.R.S.A. Eficiência da Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas: Uma Análise de sua Efetividade na Prefeitura Municipal de Juazeiro – BA. **Id on Line Revista de Psicologia**, Novembro de 2014, vol.8, n.24, p. 90-98. ISSN 1981-1189.

Recebido: 10/11/2014

Aceito: 21/11/2014