



Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos Efetivos ante as Necessidades de Excelência em Serviço

Luilson Vieira Martins¹ e Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé²

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar se o atual instrumento de avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, utilizado pelos gestores, está adequado às necessidades de excelência nos serviços públicos. Por meio de uma pesquisa explicativa de campo, através de uma investigação empírica aos gestores públicos que já avaliaram pelo menos um servidor público efetivo. Utilizando como base da pesquisa um questionário com método de amostra não probabilística por julgamento. Na investigação utilizou-se uma variação de perguntas objetivas que pudessem ser respondidas naturalmente, no entanto, adequado às atribuições de alguém que esteja exercendo um cargo de direção. Os resultados demonstraram uma visão geral dos entrevistados sobre aspectos organizacionais e individuais que é percebido na Instituição. Contribuindo para a Gestão Pública, informando a importância da avaliação de desempenho e das atuações dos gestores em busca da excelência na prestação dos serviços públicos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Excelência nos Serviços Públicos, Servidores Públicos.

Government Employee Performance Evaluation to the Needs of Excellence in Service

Abstract: This study aims to analyze the current performance evaluation tool for effective public servants of the Federal Institute of Education, Science and Technology of the Sertão Pernambucano, used by managers, is suitable for excellence in public services needs. Through an explanatory search field, through an empirical research to managers who have evaluated at least an effective public servant. Using as the basis of a questionnaire survey with sample method does not probabilistic judgment. In the investigation we used a variation of objective questions that could be answered naturally, however, appropriate to the duties of someone who is exercising a position of management. The results showed an overview of respondents on organizational and individual aspects that are perceived in the institution. Contributing to Public Management, stating the importance of evaluating performance and actions of managers in pursuit of excellence in the provision of public services.

Keywords: Performance Evaluation, Excellence in Public Services, Public Servants.

Introdução

A Administração Pública Brasileira, aparelho do Estado utilizado para realizar serviços em benefício da coletividade do País tem como objetivo fornecer determinados padrões de eficiência e altos índices de qualidade na prestação de seus serviços. Entretanto, no atual cenário, as Instituições Públicas não vêm atendendo as necessidades e aos anseios dos clientes-cidadãos com os padrões de qualidade almejados.

¹ Graduado em Licenciatura em Matemática pela Universidade de Pernambuco (2009) e Especialização em Gestão Pública pela Universidade do Vale do São Francisco – UNIVASF. Autor correspondente: luilson.vieira@bol.com.br

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. E-mail: Fernanda.roda@univasf.edu.br.



A qualidade é assim entendida como uma das mais recentes preocupações éticas da Administração Pública (VILLORIA, 1996, p. 98). A qualidade no serviço público tem sido debatida e exigida em diversas áreas. A alta administração, geralmente representada pelos gestores públicos, vem trabalhando acerca desses aspectos, refletidos, principalmente, na busca incessante de métodos e procedimentos técnicos otimizados visando um atendimento eficiente aos usuários. Toda uma postura gerencial precisa ser desenvolvida.

Segundo Caetano (2008) a qualidade na prestação do serviço público é de responsabilidade tanto da Instituição quanto do funcionário. Deste modo, o servidor público efetivo tem que ser constantemente avaliado, conforme regulamenta a Lei 8.112/90, e produzir resultados de acordo com as necessidades da Instituição a que está servindo. Avaliar resultados e desempenhos faz parte de qualquer Instituição, sendo ela pública ou privada, medir o desempenho de uma organização é necessário e vital.

Para isso, existem diversos instrumentos de avaliação de desempenho que servem para saber se o desempenho do servidor público está adequado às necessidades de qualidade nos serviços públicos ou até mesmo superar as expectativas almejadas pelos usuários.

Na tentativa de alcançar serviços de boa qualidade, é necessário avaliar os serviços que são prestados, e, sobretudo, os prestadores de serviços, mais especificamente, os servidores públicos. A avaliação de desempenho é encarada como um processo de aprendizagem e considerada como uma potência estratégia de desenvolvimento. Uma gestão eficiente e eficaz voltada para o cidadão são alguns dos princípios da avaliação de desempenho.

Dessa forma, analisar a qualidade dos serviços prestados vem sendo cada vez mais um dos fatores de suma importância para a permanência na área de atuação, onde através desta análise podem-se corrigir os erros e melhorar a oferta de serviços com qualidade.

A função de analisar o desempenho dos servidores públicos recai sobre os gestores públicos, tanto como o diretor de uma instituição quanto o chefe de um setor. Esses agentes devem ser motivados a decidir visando maximizar o uso e o retorno do capital investido na entidade. Para que se chegue a esse objetivo, eles devem ser subsidiados por bons instrumentos de avaliação de desempenho, com vistas a corrigir ou melhorar decisões tomadas no passado.

Nesse contexto, e ao longo dos anos, diversos instrumentos foram desenvolvidos com o intuito de avaliar a qualidade dos serviços. A maioria deles é oriunda da administração privada, onde a busca por excelência na prestação dos serviços é fator fundamental para sobrevivência da empresa. Por conta da recente, mas não tão próxima, implantação do gerencialismo nas Instituições Públicas alguns instrumentos de avaliação de desempenho foram adaptados adequadamente ao serviço público e outros estão se adaptando.



Os diversos estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração pública devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e efetiva para não correr o risco de se implantar a avaliação de desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver todo o processo de análise.

No atual sistema de avaliação de desempenho e progressão dos servidores públicos da união, mais precisamente, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão Pernambucano) o servidor é avaliado sobre indicadores de escalas de medições baseados no comportamento, explicitados nos incisos de I ao V, do artigo 20 da Lei 8.112/90, onde a escala varia de 01 (um) a 05 (cinco) e basta somente atingir o valor 03 (três) para ser considerada apta a prestação dos serviços públicos, além de outros benefícios.

Em outras palavras, para o serviço público o servidor precisa trabalhar somente 60% de sua capacidade para atingir as metas institucionais de desempenho da Administração Pública. Além de causar injustiças, se o servidor for considerado apto com a nota mais alta ele progride financeiramente assim como o considerado apto com a nota mais baixa na avaliação. Sendo assim, a excelência em serviços públicos dificilmente será alcançada já que é conceituada como a maximização na prestação do serviço.

E, tendo no IF Sertão Pernambucano diversos avaliadores, gestores – servidores que exercem algum tipo de função de direção e assessoramento superiores (DAS) – que vivenciam esses instrumentos de avaliação do desempenho dos servidores públicos, parece ser o campo ideal para analisar se o instrumento que está sendo utilizado pelos gestores está adequado às necessidades de excelência nos serviços públicos.

A excelência na prestação de serviços públicos parece ser quase que impossível de ser atingido, por corresponder ao grau máximo dos serviços prestados, mas entende-se ser possível atribuir aos programas de qualidade a missão de atingir essa excelência. Utilizando-se de ferramentas e técnicas de qualidade que promovam melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos ao cliente-cidadão, o que inclui o treinamento, a motivação e, como foco do estudo dessa pesquisa, a avaliação do desempenho dos servidores.

Com o objetivo principal de analisar se o atual instrumento de avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano pelos gestores públicos está adequado às necessidades de excelência nos serviços públicos. E com objetivos secundários de: Verificar as falhas no atual modelo de avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano; Identificar as características necessárias para atingir a excelência nos serviços públicos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano; Avaliar novos instrumentos de avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano; e analisar as progressões do plano de carreira, que a aprovação no instrumento



de avaliação de desempenho garante aos servidores públicos efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano, desdobra-se essa pesquisa.

Pensando em tudo isso, essa pesquisa recorrer-se-á a uma análise teórica-empírica dos instrumentos de avaliação de desempenho utilizados na atual Administração Pública pelos gestores públicos e os demais instrumentos que podem ser utilizados a bem do serviço público. Analisando os métodos, as práticas e as técnicas gerenciais de avaliação de desempenho, partindo do pressuposto que quando se utiliza melhores instrumentos de avaliação de desempenho dos servidores públicos no serviço público, esse serviço está no caminho certo rumo a excelência na prestação de serviços públicos.

Referencial Teórico

Em 2013, o Brasil passou por diversas manifestações reivindicando, entre outras coisas, melhorias nos serviços públicos. Cidadãos comuns gritando suas dificuldades, angústias e carências. Exemplos de outros países mostram que a questão não é quanto, mas como se gasta o dinheiro arrecadado pelos fiscos. A má qualidade dos serviços públicos é o que une a maioria das queixas. Transporte, educação, saúde e segurança estiveram onipresentes nos cartazes das passeatas. Parlamentares e a Presidência ensaiaram uma reforma política e administrativa que ainda não saiu do papel.

As reclamações referentes à má qualidade dos serviços públicos sempre foram o catalisador de discussões quando se fala sobre os agentes da administração, sobretudo acerca do desempenho dos servidores públicos. Para Valois (2003) o governo deveria avaliar os funcionários públicos constantemente para verificar se a sua performance é compatível com a finalidade do Estado e que os servidores precisam resgatar a sua dignidade, responsabilidade e capacidade de criação para que de fato possam cumprir a sua missão que é contribuir para o bem-estar da população.

Na intenção de saber se a prestação de serviço público está sendo realizado de acordo com as pretensões da população é imprescindível uma avaliação, não só de dados econômicos e financeiros, mas sim de desempenho humano, uma vez que as pessoas são os responsáveis diretos para o bem da organização.

E o instrumento atual utilizado nas Instituições Públicas Federais que serve para analisar o desempenho dos servidores públicos é a avaliação periódica de desempenho funcional, que serve também como instrumento de progressão financeira para o servidor, conforme está regulamentado na Lei 11.091, do ano de 2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Mas precisamente no artigo nº 24, parágrafo 1º, inciso III: “Art. 24. O plano de desenvolvimento



institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei. § 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter: III - Programa de Avaliação de Desempenho”. (BRASIL, 2005)

Medir o desempenho auxilia os gestores públicos para que eles possam saber o que se fez, o modo como se fez e onde pode ser melhorado, além disso, no âmbito da Lei 11.091/05, evitam a insatisfação no serviço, através de fatores motivacionais higiênicos, especificado na teoria dos dois fatores de Herzberg¹. Corroborando com diversos autores, sobre a importância da avaliação de desempenho, Chiavenato (1990, p. 189) ressalta que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistêmica 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 estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Por isso, avaliar o desempenho dos servidores é o caminho certo para atingir a excelência nos serviços públicos. A procura pela excelência nos serviços públicos e a mensuração da qualidade dos mesmos, tem sido uma estratégia utilizada de modo a obter uma "vantagem competitiva" que também existe no serviço público, na busca por clientes mais satisfeitos. Na busca pela excelência na prestação de serviços públicos, as pessoas (servidores públicos) é que farão a grande diferença.

O Capital Humano

A administração, tanto pública quanto privada, organizada por pessoas, tem como destinatário final também as pessoas. No meio público, o foco sempre foi o cidadão, com o novo gerencialismo público denominado "cliente-cidadão", a busca pela implantação de políticas públicas para satisfazê-lo torna-se o meio fundamental para o sucesso de uma Instituição.

Na era da Informação, em um mundo tão globalizado e com as reformas que o Estado passou, as mudanças que ocorreram nas Instituições não foram somente estruturais.

Foram, na verdade, mudanças culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que delas participam.

As pessoas compõem o mais importante ativo das organizações, afinal, são elas que dão vida à organização e conduzi-las não é uma das tarefas das mais simples. Segundo Toffler (1990) o conhecimento é a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder.

¹ Fatores higiênicos - Dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisficentes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais.



Saber lidar com as pessoas, através de uma política de valorização do pessoal, passou a ser a vantagem competitiva para as instituições que querem ser bem-sucedidas. Cada vez mais os estudiosos valorizam a intelectualidade que movimenta o capital e que gera valor e, assim, há tendência, na atualidade, em valorizar mais o aspecto humano na companhia.

Administrar o talento humano está se tornando fundamental para alcançar a excelência nas organizações. Conforme afirma Chiavenato (2008) o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.

A Avaliação de Desempenho no Serviço Público

No serviço público o sucesso está ligado à qualidade na prestação dos serviços, conseqüentemente a prestação de serviços com qualidade está ligada ao bom desempenho do prestador de serviços, que tem como responsável direto os servidores públicos. A avaliação é fundamental porque há muitas reclamações dos serviços prestados e não há quem diga que está satisfeito com os serviços públicos. Justamente por ser um processo permanente de evolução, a qualidade sempre continua exigindo muito dos servidores públicos.

No âmbito da administração gerencial, Lucena (1992) conceitua desempenho como a atuação do empregado em face de um cargo ou posição que ocupa na organização, tendo em vista atender às responsabilidades, tarefas e desafios que lhe foram atribuídos, para produzir os resultados que dele se espera e ainda define a capacitação profissional como conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades, aptidões e comportamentos exigidos por um cargo e que identifica a qualificação necessária ao desempenho do seu ocupante.

Ainda dentro de diversas definições, conceituadas por diferentes autores, Chiavenato (2010) explica que a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. Não diferente, Caetano (2008) afirma que administrativamente a avaliação de desempenho consiste na apreciação formal e sistêmica, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou atividades específicas pelas quais são responsáveis. Conceitualmente, a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização.

Mas não basta somente avaliar de qualquer maneira, tem que orientar o avaliador para uma melhor avaliação, entender qual o melhor método de avaliação, saber qual o instrumento mais adequado para a avaliação e compreender a percepção (retroação) do avaliado no contexto



organizacional. Segundo Caetano (2008) a avaliação de desempenho por si só e como ato isolado tem pouco significado, sendo que a ansiedade que habitualmente está associado ao processo de avaliação, manifesta-se das mais variadas formas, quer nos avaliados, quer nos avaliadores, quer ainda nos gestores do próprio sistema de avaliação, e contribui para fragilizar a eficiência do processo e do funcionamento organizacional.

A avaliação deve indicar uma análise crítica e objetiva do desempenho e não uma análise pessoal de hábitos pessoais. No serviço público, o elemento subjetividade está muito presente, uma vez que há muita proximidade dos servidores pelo fato de passar muito tempo na mesma instituição, já que não há uma rotatividade de cargos ou empregos como ocorre na iniciativa privada. Sendo assim, os avaliadores flexibilizam bastante os seus critérios de avaliação (efeito horn², efeito halo³, tendência central⁴). Essa subjetividade é clara na forma como transmitem os objetivos de avaliação. Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), no serviço público o avaliador hesita em atribuir uma classificação realista tendo em consciência que da mesma dependem prêmios de mérito significativos.

O avaliador cumpre o ritual de preenchimento dos formulários de avaliação de desempenho, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, segundo Lucena (1992) a memória não está equipada com dispositivos para restaurar todo o histórico do desempenho do empregado, durante o período que passou. Com isso, o avaliador é então estimulado a emitir um julgamento sobre o servidor, também baseado em suas percepções pessoais.

Nas Instituições Públicas Federais a avaliação periódica de desempenho, conforme está regulamentado na Lei 8.112/90, é feita por uma comissão específica ou até mesmo somente pelo o chefe imediato, mas esse não é o único avaliador existente que pode avaliar os servidores públicos.

Há alguns tipos de avaliações, consagrados na gestão privada que podem se adaptar a gestão pública, que diversificam o responsável direto pela avaliação, como a auto avaliação – onde o avaliado é o responsável direto pela sua própria avaliação; a avaliação gerente-subordinado – realizado pelo chefe imediato e pelo próprio avaliado; a avaliação pela equipe de trabalho – realizado por equipes autossuficientes e autogeridas – dificilmente existente no serviço público e a avaliação 360° que será mais bem conceituada à frente.

Chiavenato (2010) explica que o ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio trabalho ou entorno proporcionasse a retroação a respeito do desempenho da pessoa, sem necessidade de intermediários ou da intervenção de terceiros. Ou seja, uma auto avaliação, que provavelmente não daria tão certo no serviço público devido ao fato do resultado da avaliação atingir principalmente o interesse pessoal do avaliado por questões não só motivadoras mais financeiras.

² Efeito de Horn - tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os fatores.

³ Efeito Halo - quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do avaliado, tem tendência a considerá-lo bom em todos os fatores.

⁴ Tendência central - atribui a nota média. O avaliador adota, normalmente, duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os avaliados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se no futuro.



Modelos Tradicionais e Modernos de Avaliação de Desempenho

Como instrumentos tradicionais de avaliação de desempenho existem, entre os mais comuns: as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, o instrumento de incidentes críticos, a lista de verificação, os métodos mistos de avaliação e as escalas de medições baseadas no comportamento, este último utilizado no atual modelo de avaliação dos servidores públicos efetivos do IF Sertão Pernambucano. Para Chiavenato (2010, p. 249) os instrumentos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidas pelo fato de a avaliação funcionar como fim e não como meio.

Devido às limitações dos instrumentos tradicionais de avaliação de desempenho, as instituições públicas vêm buscando novos instrumentos de desenvolvimento contínuo e efetivo da avaliação e de novas tecnologias advindas da administração privada, pois essa área vem obtendo resultados excelentes, para avaliar os servidores públicos como:

1. Avaliação Participativa por Objetivos (APPO): uma repaginada da velha Administração por objetivos (APO), no qual participam o colaborador e o seu gerente em uma avaliação democrática, participativa, envolvente e motivadora orientada mais para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Seguindo seis etapas pré-definidas no modelo de APPO.

2. Avaliação 360°: trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos (*stakeholders*) que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Superiores, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. Com a tendência de deslocar a responsabilidade pela avaliação de desempenho para diversos atores.

3. *Balanced Score Card (BSC)*: moderno indicador de desempenho um tanto diferenciado do modelo atual aplicado à gestão privada, mas que se adaptou a realidade de cada ente público, permitindo uma avaliação apropriada quanto à perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC, apesar da existência de normas legais específicas que enrijecem a flexibilidade necessária às inovações no serviço público.

4. Comitê Gestor: comissões setoriais e regionais que tem a finalidade de avaliar os servidores públicos com base na GesPública. Os membros da comissão participam de todas as avaliações e seu papel é a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões do GesPública e da constância do sistema.

Os indicadores de desempenho são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permite acompanhar o alcance de metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de



problemas e com isso, necessidades de mudanças.

É notória a importância e a necessidade dos instrumentos e avaliação de desempenho, independente de escolha, mas considerando as melhorias e os objetivos a serem alcançados, um ou outro terá melhor adaptação na Instituição. Considerando-se que a finalidade inicial de uma gestão de qualidade é tornar os processos mais eficientes, melhorar os resultados das organizações e o bem-estar dos servidores, vale ressaltar que são contínuos os aprimoramentos dos instrumentos de avaliação. E assim devem ser, pois as novas demandas, não importando as origens, exigem dinâmica na melhoria constante.

Erros Mais Comuns na Avaliação de Desempenho

A literatura administrativa apresenta diversos erros que podem ser cometidos na avaliação do desempenho de um servidor. A maioria dos erros são mais facilmente visualizados na esfera privada, mas na Administração Pública é corriqueiro acontecer. Além dos erros já citados, como efeito de Halo/Horn e de tendência central, os erros mais comuns são:

1. **Desconhecimento do padrão ideal de desempenho** – É impossível avaliar desconhecendo-se o padrão ideal de desempenho esperado. É preciso estabelecer as qualificações ideais que o colaborador deve ter para desempenhar bem o seu trabalho.
2. **Desconhecimento do trabalho do avaliado** - Se o avaliador desconhecer as atividades do seu avaliado, certamente não saberá avaliá-lo.
3. **Erro constante** - Subavaliar ou superavaliar o avaliado.
4. **Falta de conhecimento técnico** – Desconhecimento dos objetivos dos formulários, de sua conceituação e dos procedimentos para a realização da avaliação.
5. **Falta de imparcialidade** – A avaliação de desempenho é um relatório sobre as atividades do colaborador. Sendo imparcial, evita-se o colorido das simpatias e antipatias que resultam em incoerências ou injustiças.
6. **Rotina** – Criação de um conceito inicial ou circunstancial sobre o avaliado, e mesmo que ele modifique o seu comportamento para melhor ou para pior, a sua avaliação será sempre a mesma.
7. **Subjetivismo** – Projeção inconsciente de simpatia ou antipatia pessoal, inferindo juízos de valor que pouco tem a ver com o lado profissional.
8. **Unilateralidade** – Quando o avaliador só valoriza aspectos que julga serem importantes.
9. **Falta de Acompanhamento** – É importante que haja, após a entrevista de avaliação, o acompanhamento do superior, pois o processo de avaliação de desempenho não é isolado. O



acompanhamento consiste em supervisionar o colaborador para que ele consiga atingir os objetivos traçados em sua avaliação.

A excelência nos Serviços Públicos

O desempenho excepcional gera a excelência e a excelência é o que todas as organizações buscam. Uma busca que não é desenfreada, é uma busca planejada, sistemática e gradual, na satisfação dos clientes-cidadão. Essa busca não é tão recente, o Decreto-Lei nº 166-A/99, art. 3, já definia a excelência nos serviços públicos, mas não ainda com esse nome: a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (BRASIL, 1999)

Maior eficácia e eficiência dos serviços é o objetivo essencial para alcançar a excelência nos serviços públicos. E eficiência, segundo Meirelles (2002) exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

O programa que orienta melhorias na qualidade no serviço público é denominado GesPública, criado através do Decreto nº 5.378/05, sendo mais um instrumento utilizado para alcançar a excelência. Paludo (2010,) cita o GesPública é o resultado da evolução histórica de iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência. Com a finalidade de levar as organizações brasileiras a padrões de desempenho reconhecidos pela sociedade e a excelência em gestão.

Sendo assim, o conceito de qualidade evoluiu e vem evoluindo para a satisfação do cliente-cidadão, segundo Philip Kotler (2000) a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto/serviço em relação às expectativas do cliente. O foco principal das ações é a satisfação do cliente e desloca para um segundo plano os interesses da organização. Segundo cita Lacerda (2005) qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma empresa.

Para o cliente obter um atendimento mais do que satisfatório toda a gestão deve estar orientada para a busca da excelência, e, principalmente, a pessoa que atende diretamente o cliente-cidadão também tem que está bem satisfeita e uma avaliação de desempenho utilizando o instrumento adequado às necessidades de excelência nos serviços públicos proporcionará ao avaliado benefícios



individuais como promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento de carreira, mas, sobretudo proporcionará à sociedade a satisfação plena de suas necessidades.

Método

Nessa pesquisa foi utilizado um modelo que permitiu avaliar quantitativamente o atual instrumento de avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

Quanto aos fins, essa pesquisa foi aplicada e explicativa. Segundo VERGARA (2005), aplicada porque é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação. E, também quanto aos fins, explicativa, porque tem como principal objetivo tornar algo inteligível.

Quanto aos meios de investigação, essa pesquisa foi de campo, também segundo VERGARA (2005), pois é uma investigação empírica realizada no IF-Sertão Pernambucano aos gestores públicos que já avaliaram um servidor público efetivo, onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Utilizando do método de amostra não probabilística por julgamento, uma vez que o pesquisador utilizou o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa.

Além disso, uma parte da pesquisa foi bibliográfica, pois tomou para a fundamentação teórica desse trabalho assuntos que só poderiam conseguir com a ajuda de conceituados livros, artigos, estudos de pessoas especializadas na área.

A população delimitada para o estudo foi o público alvo que possui algum tipo de direção, assessoramento, chefia, coordenação, que no serviço público é denominado Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS.

A maioria dessas pessoas são responsáveis por gerir algum setor ou alguma área estratégica do Instituto, sendo assim, são considerados Gestores Públicos do IF Sertão Pernambucano. São as chamadas FG's (funções gratificadas) e CD's (cargos de direção), regulamentados pela Lei nº 11.526/07, totalizando 162 servidores que recebem esse tipo de retribuição no âmbito do IF Sertão PE.

Assim como está regulamentado na Lei 8.112/90, é constituída uma comissão para avaliar o desempenho dos servidores e essa comissão sempre será composta por, pelo menos, um gestor público que geralmente é o chefe imediato do servidor avaliado. Sendo assim, o servidor gratificado é o alvo direto da consulta realizada para esse estudo.

O questionário online, elaborado pela ferramenta “*google drive*” ofertada gratuitamente pelo pacote de aplicativos “*google docs*”. Onde esse questionário foi aplicado via e-mail institucional



através de uma pesquisa de aplicação individual. Já que todos os servidores possuem acesso ao e-mail institucional que é nada mais do que um e-mail comum, mas utilizado na rede intranet (interna) no âmbito do IF Sertão PE.

O questionário foi elaborado com base nas dúvidas e anseios apresentados durante a realização desse estudo, com ênfase no objetivo geral e nos objetivos específicos propostos nesse trabalho com o intuito de sanar a pergunta geradora dessa pesquisa. Seguindo Parasuraman (1991) que afirma que o questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

Na elaboração dos questionamentos foram observadas as sugestões de Marconi e Lakatos (2005) que afirmam que o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade. Perguntas de fácil compreensão e com respostas de simples marcações, pois o questionário é composto por 20 questões objetivas, de marcar. Perguntas que não se preocupavam, somente, em ter como repostas “sim” ou “não”, mas questionamentos que variaram de acordo com a necessidade do que se quer extrair do posicionamento do pesquisado.

Resultados e Discussões

Após a criação do questionário foi realizado o pré-teste, onde foi encaminhado via e-mail o pré-teste para três servidores públicos que são gestores atualmente e que já avaliaram alguém no Instituto. Dando um prazo de uma semana para resposta do pré-teste. Contudo, dentro de dois dias obtivemos as respostas esperadas. Onde foram sugeridas correções semânticas e morfológicas para melhor compreensão do questionário. A maioria das sugestões apresentadas pelos avaliados foi acatada para o questionário final de coleta de dados.

Com o questionário ajustado, seguiu-se para os passos seguintes, que foi primeiramente coletar os e-mails dos servidores que exercem atualmente no IF alguma função DAS. Junto com a Secretaria de Gestão de Pessoas foi obtido uma planilha que constatava 162 servidores DAS. O e-mail foi enviado para todos os servidores anteriormente citados que explicava sobre o estudo desejado e a importância da contribuição desses servidores com as respostas.

Após o envio do e-mail, alguns avaliados retornaram informando que já tinham respondido o questionário e outros elogiaram sobre o tema do estudo. Teve até um servidor que solicitou posteriormente os resultados da pesquisa para conhecimento pessoal. No primeiro dia, após o envio do e-mail foi obtido a resposta de 21 questionários e no segundo dia tivemos 09 questionários respondidos. Com isso, verificou-se a necessidade de um novo envio de e-mail reforçando a

solicitação da contribuição dos gestores para responderem o questionário e informando o término da coleta de dados.

Os 45 entrevistados não foram identificados nominalmente, pois não se viu a necessidade dessa informação e nem a ferramenta utilizada para elaboração do questionário permite essa situação.

Os seguintes resultados demonstram uma visão geral dos entrevistados que responderam o questionário. Sobre aspectos organizacionais e individuais que é percebido na Instituição. Utilizou-se uma variação de perguntas objetivas, já que não existe uma metodologia padrão para o modelo de questionário, mas existem recomendações de renomados autores para elaborar um bom questionário.

Algumas perguntas eram bem diretas, tinham como resposta apenas “sim” ou “não” e outras continha mais alternativas, geralmente, mutuamente exclusivas, ou possuíam um valor de escala a ser escolhida como resposta. No final foi reservado um espaço aberto onde o entrevistado poderia comentar algo sobre o tema objeto desse estudo.

O questionário buscou informações que pudessem ser respondidas naturalmente, sem conter termos aprofundados sobre o tema da pesquisa, mais adequado às atribuições de alguém que esteja exercendo um cargo de direção. E quando precisou foi detalhado informações, logo abaixo da pergunta, que facilitariam a compreensão do questionamento.

Foram realizados diversos questionamentos e os mais importantes serão detalhados para uma maior compreensão desse estudo. Sendo assim, vamos às constatações empíricas do questionário.

Um dos primeiros questionamentos feito na pesquisa foi: “*Você sabe o que é excelência nos serviços públicos?*” O que contrariou um percentual dos entrevistados, conforme tabela abaixo:

Respostas	Entrevistados	Percentual
Sim	34	76%
Não	04	09%
Agora sei	07	15%

Figura 1 – Respostas dos entrevistados a pergunta: “*Você sabe o que é excelência nos serviços públicos?*”

Logo após a pergunta que tratava sobre o conceito de excelência nos serviços públicos veio a pergunta chave que responde diretamente o objeto geral desse estudo que foi: “*Você crê que os servidores públicos do Instituto estão sendo avaliados adequadamente às necessidades de excelência nos serviços públicos?*” e como era de se esperar 38 avaliados, cerca de 84% dos entrevistados, afirmaram que o IF Sertão Pernambucano não está avaliando adequadamente as necessidades de excelência nos serviços públicos.

Esse resultado mostra que o atual instrumento de verificação de AD não está suprimindo a necessidade de excelência. Talvez, nem mesmo suprimindo a necessidade de um serviço público com

qualidade, já que o mecanismo da qualidade só se completará quando houver uma perfeita harmonia entre o desempenho da prestação do serviço, associada à satisfação de quem vai utilizá-lo ou consumi-lo. Fugindo bastante dos fundamentos que rege o GesPública (2005).

Para aprofundar-se mais ainda no questionamento passado, já visando uma indicação precisa na escala de 1,0 a 10,0 de grau de excelência no Instituto, foi perguntado qual o grau de excelência que o IF vivencia. Conforme gráfico abaixo se percebe que 14 entrevistados atribuíram nota 5,0 para o Instituto, essa foi a nota que um número maior de entrevistados responderam.

Essa nota atribuída não é desejada por nenhuma instituição que presta serviço público, basicamente, ela reflete a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização. Não é possível que os servidores do IF Sertão estejam exercendo metade de sua capacidade de trabalho para alcançar a excelência na prestação do serviço público.

Com isso, o Instituto perde credibilidade quanto à busca pela excelência nos serviços públicos, mas lembramos, o Instituto é composto por pessoas, servidores públicos, e a atividade dos servidores reflete diretamente no resultado da instituição, pois é a partir do trabalho das pessoas que provém o resultado institucional.

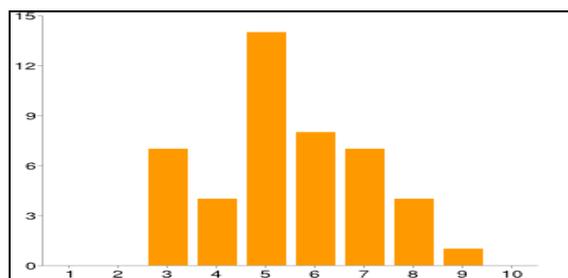


Gráfico 1 – Grau de excelência que o IF Vivencia

Dando continuidade à pesquisa, procurou-se saber se o atual instrumento de Avaliação de Desempenho era a melhor ferramenta para alcançar a excelência nos serviços públicos. Como resposta, mais de 80% dos entrevistados responderam que o atual instrumento de AD não era a melhor ferramenta. Era esperado um resultado desses, mas não com tamanha discrepância.

Já com a intenção de utilizar outros instrumentos de AD em substituição do atual foi questionado se os avaliadores conheciam outros instrumentos de AD, logo após esse questionamento, foi perguntado se seria melhor a utilização da Avaliação 360° no IF Sertão, também conhecida por Avaliação por múltiplas fontes. Obtendo a proporcionalidade de resposta demonstrada no gráfico abaixo:

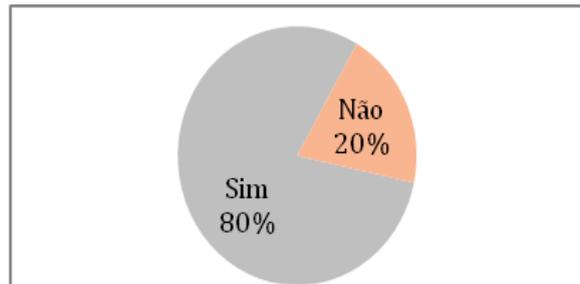


Gráfico 2 – Sobre se o atual instrumento de Avaliação de Desempenho é a melhor ferramenta para alcançar a excelência nos serviços públicos.

Foi surpreendente ver que 80% da população entrevistada gostariam de ter uma avaliação 360° como AD em vez do formulário de escala gráfica, uma vez que os atuais gestores do IF, conforme dados obtidos neste mesmo questionário, apresentaram pertencer a uma geração mais experiente, da transição da administração burocrática para a gerencial.

No espaço aberto reservado no final do questionário, os próprios entrevistados manifestaram sobre a importância desse tipo de avaliação. Um avaliado comentou:

A avaliação do docente como a do administrativo deve ser realizada por um conjunto, e não apenas pela visão de chefe imediato, pois muitas vezes questões importantes podem passar alheias nesse processo de avaliação. (ENTREVISTADO X1)

E outro entrevistado foi até além, comentando como realiza a avaliação no setor dele, diferente do que é orientado pelo setor de Gestão de Pessoas:

Avaliar é uma tarefa muito difícil, requer muito cuidado, responsabilidade, neutralidade e isenção sob pena de sermos injusto ou omissos. Para diminuir as possibilidades de cometer um erro diante do atual instrumento avaliativo. Peço ao avaliado para se avaliar, avalio como chefe imediato e peço a um colega do grupo para fazer uma avaliação. Cada um individualmente, depois faço as comparações para outra análise dos pontos divergentes. (ENTREVISTADO X2)

Em nenhum momento o ENTREVISTADO X2 desrespeitou a instrução legal passada para ser realizada no momento de uma avaliação de desempenho, mas adaptou-se a uma situação que tenta corrigir as injustiças e disparidades que o atual instrumento de avaliação pode ocasionar na Instituição, tornando o resultado final mais preciso e confiável, levando em consideração que os atores mantenham-se imparciais e honestos em suas avaliações.

Pensando nisso, também foi feita uma pergunta sobre esse assunto. Para saber quem poderia avaliar desproporcionalmente o desempenho do servidor público na avaliação 360°. Para esse quesito foi permitido ao entrevistado marcar mais de uma opção. O resultado está demonstrado logo abaixo:

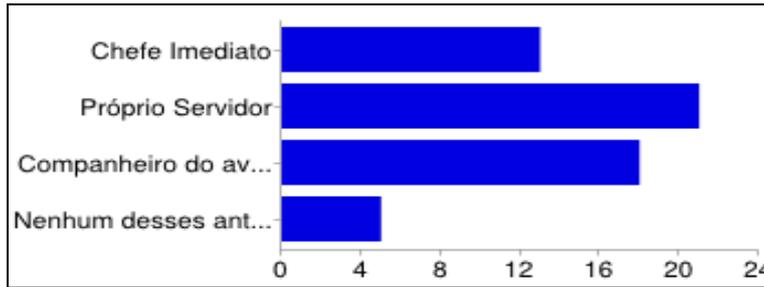


Gráfico 3 - quem poderia avaliar desproporcionalmente o desempenho do servidor público na avaliação 360°

O próprio servidor foi indicado como o que mais poderia influenciar desproporcionalmente em uma avaliação 360°, situação comum, já que há um interesse maior supra a avaliação, que é a obtenção da média necessária à progressão ou o alcance da estabilidade. Deixar na mão do próprio servidor, sua avaliação, é bastante desafiador, pois muitas distorções de sinceridade podem ocorrer, uma vez que nem sempre a maneira como a pessoa se vê é coerente com a realidade.

Continuando, quis saber se a nota mínima que um servidor precisa obter para progredir está adequada ao conceito de excelência na prestação de serviços públicos. No atual instrumento de AD utilizado no IF Sertão a nota mínima é 3,0 (três).

Foi investigado se essa nota mínima era correta para o servidor público conseguir progredir e o resultado foi muito próximo um do outro, 20 entrevistados disseram que sim e 25 entrevistados disseram que não é uma nota ideal para a progressão o servidor.

Além disso, a nota que o servidor obtém na AD possibilita o desencadeamento de ações que permitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências necessárias ao bom desempenho de suas atribuições.

Como a maioria respondeu que a nota 3,0 não seria uma nota ideal de progressão funcional no Instituto, então, logo em seguida, foi feito um questionamento de nota mínima ideal para o servidor progredir, que teve como maioria de resposta a nota 4,0 que em outras palavras significa dizer que o servidor precisa exercer oitenta por cento de sua capacidade de trabalho para o IF Sertão conseguir almejar a excelência nos serviços públicos. Conforme se pode ver na tabela abaixo:

Nota	
3,25 (65% da capacidade de trabalho)	
3,5 (70% da capacidade de trabalho)	
3,75 (75% da capacidade de trabalho)	
4,0 (80% da capacidade de trabalho)	
4,25 (85% da capacidade de trabalho)	
4,5 (90% da capacidade de trabalho)	
4,75 (95% da capacidade de trabalho)	
5,0 (100% da capacidade de trabalho)	

Figura 2 – Nota mínima que um servidor precisa obter para progredir ao conceito de excelência na prestação de serviços públicos, de acordo com os entrevistados.

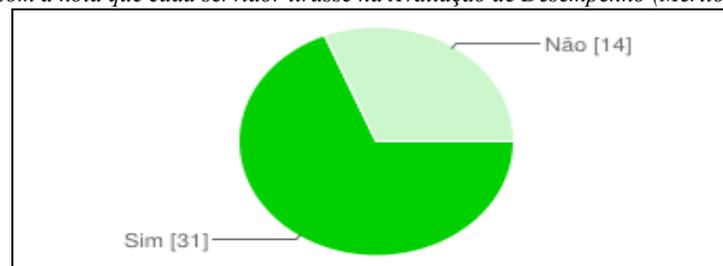
Vale destacar também que uma boa parte dos entrevistados respondeu que uma nota 3,5 (três e meio), que representa setenta por cento da capacidade de trabalho, seria justa para tentar conseguir a excelência nos serviços públicos. Mas é sabido que para atingir a excelência, tem que trabalhar até acima dos cem por cento da capacidade de trabalho, assim como acontece nas Instituições Privadas, onde a qualidade e a produtividade constituem objetivos a serem perseguidos exaustivamente pela empresa.

Ainda na vertente de investigação sobre nota na Avaliação de Desempenho foi questionado sobre a comparação de notas entre servidores para progressão, uma vez que um servidor que tem uma nota mínima na AD progride, alcançando os mesmos benefícios do servidor que obteve a nota máxima na avaliação. Foi questionado se isso é justo como aspecto organizacional. Nas respostas, quase oitenta por cento dos entrevistados acreditam que não é justo esses dois personagens terem a mesma progressão.

Corroborando com o que se pensava antes de fazer esse estudo, já que um servidor exemplar, que realiza suas tarefas de maneira eficiente, recebe exatamente os mesmos benefícios e tem progressão de carreira idêntica à de um colega relapso, que não faz nada além de cumprir horários.

Para obter mais informações em relação a essa injustiça que o atual sistema de avaliação de desempenho acarreta no Instituto foi também elaborado um questionamento acerca desse tema. Onde foi perguntado: “*Você crê que seria possível inserir uma remuneração variável de progressão de acordo com a nota que cada servidor tirasse na Avaliação de Desempenho (Meritocracia)?*”.

Gráfico 4 – Resposta ao questionamento: *Você crê que seria possível inserir uma remuneração variável de progressão de acordo com a nota que cada servidor tirasse na Avaliação de Desempenho (Meritocracia)?*”.



Uma grande parte dos entrevistados respondeu que é possível inserir uma remuneração variável, mas é sabido como é complexo a implantação dessa sistemática no âmbito das Instituições Públicas, uma vez que as características culturais brasileiras parecem influenciar negativamente a implantação de sistemas de avaliação e incentivo meritórios.

Sendo assim, um programa bem estruturado de remuneração por mérito pode ter bons resultados se estiver alinhado à complexidade organizacional que cada organização pública possui. Em

meio a diversas vantagens, a máxima que esse tipo de avaliação gera nas empresas é a implantação de uma nova cultura organizacional e novos valores profissionais aos servidores da Instituição.

Mesmo sem serem questionados diretamente, alguns entrevistados deixaram comentários acerca da remuneração por méritos:

“Além do mais, é urgente a necessidade de meritocracia no serviço público e critérios mais rígidos de avaliação de modo a obter-se melhores serviços prestados a sociedade”.

(ENTREVISTADO X3)

Percebendo-se com isso, a preocupação dos gestores do IF Sertão entrevistados e o quanto é necessário discutir sobre esse tema, pois é uma das grandes tendências da gestão de administração de pessoas para o futuro.

Avançando nos questionamentos realizados, chegou-se a pergunta sobre a subjetividade que a Avaliação de Desempenho proporciona ao avaliador sobre o avaliado. O que era de se esperar conseguiu detectar com esse questionamento, uma vez que a subjetividade é um ponto sempre presente em qualquer tipo de AD. O gráfico abaixo retrata a quantidade de respostas obtidas sobre a subjetividade:

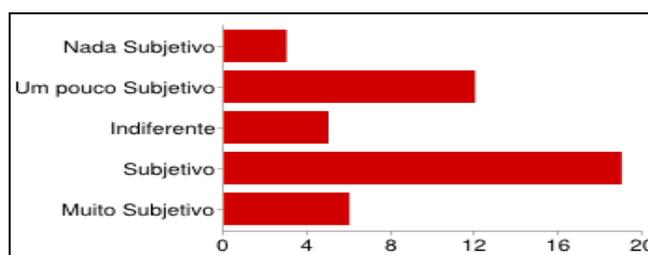


Gráfico 5 – Resposta quanto a subjetividade da Avaliação de Desempenho

Quase vinte entrevistados responderam que o atual instrumento de AD é subjetivo, nem pouco, nem muito, apenas subjetivo. Em contrapartida, uma parcela dos entrevistados, exatamente doze, informou que o instrumento de avaliação é um pouco subjetivo. Deixando a pesquisa um pouco em dúvida sobre o que os atuais gestores do IF pensam a respeito da subjetividade do método de avaliação por escalas gráficas.

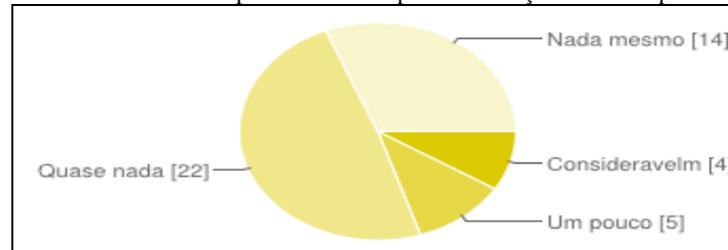
Próximo ao fim do questionário, as perguntas foram relacionadas aos resultados que a avaliação de desempenho proporciona ao avaliado e a instituição como um todo.

O questionamento feito foi sobre a valorização profissional que o processo de AD ocasiona no avaliado. Mesmo verificando que existem falhas e que há um elevado grau de subjetividade na AD, exatamente 73% dos entrevistados informaram que a avaliação de desempenho contribui para a valorização profissional.

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho.

Como último questionamento objetivo, quis saber se o desempenho dos servidores melhora após a avaliação de desempenho, que teve como resposta o gráfico abaixo:

Gráfico 6 – O Desempenho melhora após a Avaliação de Desempenho?



Como resultado, que era esperado, 49% dos entrevistados afirmaram que o atual instrumento de avaliação de desempenho do IF Sertão PE não melhora o desempenho dos servidores em quase nada. Para subir mais ainda essa estatística 31% dos entrevistados afirmaram que o desempenho do servidor não melhora nada mesmo após o procedimento de avaliação.

É uma prática no IF, após a avaliação de desempenho, mostrar o formulário para o avaliado assinar e ver a pontuação que atingiu e depois disso devolver para o setor de gestão de pessoas. Não se trabalhando as melhorias ou os retrocessos que o servidor alcançou durante o período que ele é avaliado.

Para Lucena (1992) o resultado é que a maioria dos programas de avaliação de desempenho continua sendo formulados para avaliar conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes, sem nenhuma referência ao desempenho, ao trabalho realizado, aos resultados apresentados.

Um dos entrevistados destacou essa problemática existente na Instituição:

Ao final da avaliação do estágio probatório, por exemplo, o servidor só está preocupado se foi aprovado ou não, e não se importa em saber em quais itens precisa melhorar. Acho que deveria sentar-com seu chefe imediato e discutir isso.
(ENTREVISTADO X4)

Por fim, foi reservado um espaço onde o entrevistado poderia mencionar alguma sugestão ou crítica acerca do tema objeto desse estudo. Diversos entrevistados opinaram nesse espaço e gostaríamos de destacar as seguintes observações:

É muito constrangedor o próprio servidor ser quem entregue ao DGP a sua avaliação e espera que a chefia sempre esteja lhes atribuindo boas pontuações.
(ENTREVISTADO X5)

Essa é uma prática comum que ocorre na Instituição quanto à tramitação do processo de avaliação do servidor, pelo motivo da iniciativa da progressão ser a pedido, exceto no caso de estágio probatório, parte de cada servidor a busca pelo instrumento de avaliação e a entrega desse documento para o seu avaliador.



Minha percepção é de que o "problema" não está no instrumento avaliativo e sim nos responsáveis pelo preenchimento (chefia imediata). Parece-me que as respostas não são fidedignas e, embora isso se dê muitas vezes por questões subjetivas, há vezes em que os fatos transparecem de forma óbvia e, ainda assim, a avaliação insiste em apontar algo diferente. (ENTREVISTADO X6)

Demonstrando mais uma vez a preocupação existente com a avaliação de desempenho que existe por parte dos gestores do IF Sertão PE.

Bem interessante, que seja divulgado entre os servidores para que tenham noção do que os demais estão achando, para melhoria do trabalho. (ENTREVISTADO X7)

Aplicação, se possível, dos resultados deste trabalho no IF.(ENTREVISTADO X8)

Dois comentários que ressaltam a importância desse estudo para o IF ou até mesmo para outras instituições que buscam melhorias e também almejam a excelência na prestação do serviço público dirigido ao cidadão e conseqüentemente à sociedade brasileira.

Considerações Finais

O objetivo dessa pesquisa foi de realizar um estudo para verificar a visão dos gestores públicos pertencente ao quadro do IF Sertão Pernambucano em relação ao atual sistema de avaliação de desempenho, mas especificamente, na contribuição para o alcance da excelência na prestação dos serviços públicos. Buscando observar a respostas coletadas durante o questionário que podem servir como agente de mudanças para as próximas avaliações.

O objetivo geral desse estudo foi claramente identificado, já que mais de oitenta por cento dos entrevistados informaram que o atual instrumento de avaliação do desempenho não está adequado ao conceito de excelência no serviço público, que é uma obrigação definida normativamente pelo governo federal.

Ainda sobre a questão sobre excelência nos serviços públicos é lamentável identificar nesse estudo que uma parcela, mas especificamente, vinte e quatro por cento, dos entrevistados desconheciam o conceito de excelência. Se fosse somente servidor era até justificável tal desconhecimento, mas se tratando de gestores públicos responsáveis pelo planejamento e gerenciamento da Instituição incorre em imprecisões sobre o alcance nas melhorias institucionais do IF.

As dúvidas que essa pesquisa teve-se a alcançar em relação aos objetivos específicos também foram sanadas. Com esse estudo, conseguiu-se verificar as falhas existentes do atual modelo de avaliação de desempenho, onde prevalece à utilização de instrumentos de avaliação de desempenho



quantitativo ou também como a subjetividade que esse modelo proporciona no avaliador sobre os avaliados. Apesar do que é difícil encontrar um instrumento de AD completo e capaz de eliminar a subjetividade da avaliação.

Foi verificado também como falha que há uma disparidade entre o servidor que trabalha bastante em comparação ao servidor que exerce suas condições mínimas de capacidade de trabalho no momento que recebem os mesmos benefícios após a avaliação de desempenho. Entretanto, para corrigir essa indiferença não depende somente dos gestores do IF Sertão, depende legalmente da iniciativa congressista do País.

Com isso, não quer dizer que a avaliação periódica de desempenho esteja fadada ao insucesso ou que ela não tem efetividade em razão de quem é o responsável por fazer a avaliação. Mas que existem falhas possíveis de correção.

Outro objetivo específico alcançado foi sobre a progressão funcional dos servidores onde os gestores avaliados destacaram que é necessária uma nota maior na AD para os servidores progredirem e também que é possível uma remuneração variável dependendo da nota que cada servidor atingisse na AD. Dando ênfase a figura da meritocracia que está cada vez mais presente no âmbito das organizações brasileiras.

Por fim, o objetivo específico que buscava saber se era possível inserir novos instrumentos de avaliação no Instituto também foi alcançado. Onde oitenta por cento dos avaliados informaram querer a avaliação 360° como instrumento efetivo de avaliação do IF. Os defensores deste método consideram-no o mais completo, por prever percepções de diferentes pessoas sobre o avaliado, contribuindo para reduzir o viés subjetivo e pessoal do avaliador. Além de tirar toda a carga de responsabilidade atribuída exclusivamente ao chefe imediato, já que no serviço público todos possuem a responsabilidade como um dos requisitos necessários para ser servidor público.

A partir desses resultados, é notável a importância de um sistema de avaliação de desempenho no Instituto ou em qualquer outra instituição que almeja a prestação de melhores serviços.

A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado. É preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.

A avaliação de desempenho, como uma ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador vai muito além do acerto no preenchimento de todos os campos de um formulário e de sua entrega pontual. Acabando de vez com a máxima enraizada sobre AD que diz: “No Brasil não se avalia desempenho e, sim justifica-se desempenho.”

É preciso reconhecer que a atual sistemática para avaliação de desempenho significa mais que um marco legal nos procedimentos administrativos. Consiste numa mudança cultural dentro das



organizações públicas que requer o comprometimento de cada um dos servidores como condição fundamental para seu sucesso.

Para facilitar o alcance desse sucesso, é primordial a atuação do Gestor Público. Independentemente dos conhecimentos comportamentais e de contexto, exige-se do Gestor Público, o domínio das principais técnicas gerenciais no campo organizacional, de seus “recursos” humanos, financeiros e de produção e de gestão pública, evidentemente referenciada em um compromisso ético com a construção de uma sociedade justa.

Espera-se que o Gestor seja capaz de promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais, suas disponibilidades e os interesses e as necessidades dos servidores e sociedade em geral.

Não se esquecendo do melhor recurso disponível para os gestores, que eles se atentem para novos caminhos e práticas de gestão e valorização do capital humano, pois o aprimoramento dos servidores públicos federais produz como consequência, geralmente, melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira.

Por fim, esse estudo será apresentado para a direção de gestão de pessoas do Instituto Federal do Sertão Pernambucano para dá conhecimento do que os atuais gestores estão percebendo sobre a avaliação de desempenho. Além disso, pode servir também de base para outros estudos que não foram efetivamente investigados nesse estudo, como os aspectos que a Instituição quer avaliar efetivamente (capacidade de iniciativa, pontualidade, produtividade, entre outros) ou sobre a capacitação que os avaliadores necessitam antes de uma avaliação ou principalmente, os procedimentos que devem ser realizados após a obtenção dos resultados alcançados com a avaliação de desempenho.

Enfim, percebemos a intenção e a necessidade de modificar os paradigmas existentes nas organizações públicas. De longe, muito precisa ser feito para que o processo de avaliação de desempenho na gestão pública brasileira seja eficaz, eficiente e efetivo.

Referências

BRASIL. **Decreto 5.378/05. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em 06 jul. 2014.

_____. **Lei 8.112. 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/18112.htm. Acesso em 10 jul. 2014.

_____. **Lei 11.091. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em 10 jul. 2014.



Caetano, A. **Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber (2ª ed.)**. Lisboa: Livros Horizonte, Ltda, 2008.

_____. **Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas**. Lisboa: RH Editores, 2008.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo B., RODRIGUES, Joaquim V. **Novo Humanator – Recursos humanos e Sucesso Empresarial**. Alfragide: Publicações Dom Quixote, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos - O capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2ª ed.** São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002, p.94.

PALADINI, Edson Pacheco; **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

SANTO, Alexandre do Espírito. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. Londrina: Midiogral, 1997.

TOFFLER, Alvin. **Aprendendo para o futuro**. São Paulo: Artenova, 1990.

VALOIS, F. **A atuação do princípio da eficiência**. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br>>. Acesso em 05 jul. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLORIA, M. **Modernización Administrativa y Gobierno Burocrático - La Nueva Administracion Pública, traduzido**. Disponível em: <http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/81/1/Qualidade_final.pdf>. Acesso em 11 jul. 2014.



ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA
<http://idonline.emnuvens.com.br/id>
ISSN on-line: 1981-1179

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, 2009.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

MARTINS, L.V.; CASSUNDÉ, F.R.S.A. Avaliação de desempenho de Servidores Públicos Efetivos ante as Necessidades de Excelência em Serviço. **Id on Line Revista de Psicologia**, Abril de 2015, vol.9, n.26, Supl. Esp. p. 118-141. ISSN 1981-1189.

Recebido: 10/01/2015

Aceito:09/02/2015