

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Edna Mizue Yamada ⁵⁰

Marcela Lima Cardoso Selow ⁵¹

Adriana Franzoi Wagner ⁵²

RESUMO

A nova proposta de gestão pública, mais exigente e com forte participação popular, necessita alinhar uma avaliação de desempenho mais coerente com essa nova realidade. Este artigo tem como objetivo demonstrar como uma avaliação de desempenho mais dinâmica, onde o servidor tenha participação ativa, permite que os resultados norteiem o planejamento e adequação das ações, trazendo um grande avanço no processo de gestão de pessoas. Para a mudança de um modelo teórico de avaliação para um sistema mais integrado à organização, é fundamental que as organizações valorizem mais as relações humanas no trabalho, que identifiquem as habilidades, que percebam a importância da criação de novos modelos de gestão, identifiquem as mudanças necessárias na cultura organizacional, e que busquem manter servidores motivados, a fim de obter o efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais e atingir as metas almejadas. Conclui-se que a avaliação de desempenho pode ser um instrumento de grande valor no planejamento estratégico da administração pública.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Administração pública. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The new proposal of public management, more demanding and with strong popu-

50 Aluna do Curso de Pós-Graduação Gestão de Pessoas no Serviço Público - Faculdade Dom Bosco.

51 Orientadora. Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação - Faculdade Dom Bosco.

52 Coorientadora. Coordenadora do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Cursos a Distância

lar participation needs to align a performance evaluation more coherent with this new reality. This article aims to demonstrate how a more dynamic performance evaluation, where the server has active participation, allows results to guide the planning and adequacy of actions, bringing a great advance in the process of people management. In order to change from a theoretical model of evaluation to a more integrated system to the organization, it is fundamental that organizations value human relations at work more, identify skills, perceive the importance of creating new management models, identify changes Necessary in the organizational culture, and that seek to maintain motivated servers, in order to obtain the effective commitment with the organizational objectives and to reach the desired goals. It was concludes that performance evaluation can be a valuable tool in the strategic planning of public administration.

Keywords: Performance evaluation. Public administration. People management.

1 INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos e gestão de pessoas é o setor mais importante em uma organização e é o elo que interliga todos os setores. Atualmente, o que destaca uma empresa é o seu capital humano, o seu potencial intelectual que produz resultados e é o diferencial para o sucesso de uma empresa. As ações para manter o seu funcionário motivado para exercer bem o seu trabalho, reter os talentos e minimizar os efeitos negativos que possam afetar a saúde do trabalhador, demonstram as estratégias da empresa para a valorização do colaborador. Nesse contexto, a avaliação de desempenho tem um papel importantíssimo no planejamento organizacional.

O objetivo deste artigo é demonstrar que mais do que uma avaliação individual para plano de carreira, aumento de salário e simples cumprimento da legislação, é um instrumento que identifica as deficiências e as necessidades da organização, pois estabelece uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado dos indivíduos e das dificuldades de adequação do servidor ao sistema da organização. O resultado permite o planejamento e reavaliação das ações para melhoria dessas deficiências, visando políticas de desenvolvimento profissional dos servidores, bem como, um plano de promoções e de salários mais justo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelos indivíduos (PEIXER, 2008). Esse método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, identificar novos talentos, avaliar as dificuldades, as necessidades de treinamentos e a sua relação interpessoal com os colegas de trabalho. Busca identificar pontos de melhoria, possíveis remanejamento para outras funções, onde poderia render melhor. Para que essa avaliação seja eficaz, é importante a interação constante entre avaliador e avaliado, com o acompanhamento constante do seu trabalho, e o feedback permanente, quanto aos progressos e limitações (PERLARD, 2011). Esse método possibilita ao gestor melhorar o clima no trabalho, investir em treinamentos, melhorar a eficiência e produtividade e desenvolver novos métodos de remuneração.

Segundo Chiavenato (2000), existem vários tipos de avaliação de desempenho e diversas maneiras de aplicação. O Método da Escala Gráfica é um das mais utilizados por ser de fácil aplicação e que apresenta resultados confiáveis; existe o método da Escolha Forçada em que o servidor deve escolher uma das opções já formuladas; o método de Pesquisa de Campo, por sua vez, consiste em entrevistas feitas aos supervisores por especialistas que buscam identificar as necessidades de melhoria no desempenho dos subordinados; já os métodos dos Incidentes Críticos buscam aproveitar, da melhor forma, o ponto forte de cada funcionário; o método de Comparação aos Pares consiste em comparar o desempenho de cada empregado com os demais avaliados; no Método da Auto avaliação o próprio colaborador se auto avalia; o Método de Avaliação por Resultados é baseado no cumprimento de metas estipuladas pelos gestores; já os Métodos Mistos são um conjunto variado de métodos de avaliação de desempenho; o Método de Avaliação 360 graus é considerado um dos mais completos e eficientes, pois identifica de diversos ângulos, as informações a respeito do colaborador; o Método Avaliação por Competência é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, e também, as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO NORTEADOR PARA O PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Na história da administração pública do Brasil, esse tema surge com relevância a partir de 1936, com a adoção do concurso público, a implantação do plano de classificação de cargos e a regulamentação da avaliação de desempenho dos servidores públicos (GRILLO, 1981). Ficou esquecido por muitos anos, e recuperado na Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que altera o Artigo 41, da Constituição da República Federativa do Brasil (PEIXER, 2008).

Apesar de ser um importante instrumento pelos vários métodos deficientes, sempre foi pouco valorizado e relegado a um segundo plano. Vários métodos foram abordados, mas com a experiência, percebe-se que adotar modelos distantes da realidade, ou misturar vários modelos, nem sempre alcança bons resultados e o instrumento perde a sua função. Atualmente, com a exigência de qualidade no atendimento mais humanizado e eficiente, na busca de competências dos servidores e na apresentação de resultados, surge a necessidade de aperfeiçoar a metodologia de avaliação de desempenho, contribuindo para promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõe. Almeja-se que a avaliação de desempenho atinja seus objetivos mais amplos, que não sirva apenas para a promoção do funcionário e defina o aumento do salário.

E dentro dessa compreensão distorcida, a avaliação de desempenho tem sido relegada a um plano inferior nos programas de Recursos Humanos, resultando em prejuízo não só para os funcionários, que são tolhidos no desenvolvimento de suas potencialidades, como também para a organização que sofre as conseqüências da desmotivação da sua força de trabalho (GRILLO, 1981, p. 31).

A nova administração pública exige renovação nas estratégias de ação com os servidores, propõe uma avaliação de desempenho que forneça subsídios para estabelecer políticas de desenvolvimento dos talentos e melhorar o desempenho de seus funcionários, que eles possam assumir responsabilidades, sejam proativos e tenham uma participação efetiva no seu desenvolvimento pessoal e da empresa.

Em geral, os instrumentos são elaborados pelo setor de Recursos Humanos

de forma padrão, para todas as classes dos servidores. Para que sua implantação alcance os objetivos, é necessário estudar vários modelos, analisar as práticas de outras organizações, capacitar os gestores, planejar as ações e o mais importante, também avaliar a deficiências do suporte organizacional, onde estão as falhas e procurar corrigi-las.

De acordo com Grillo (1981), o instrumento mais utilizado é a Escala Gráfica, que consiste em dar notas a itens relacionados ao desempenho do funcionário, como liderança, planejamento, iniciativa, conhecimento do trabalho, relacionamento interpessoal, pontualidade e assiduidade. É um método de fácil aplicação e interpretação. É necessário que o instrumento seja bem elaborado, com objetivos claros e atingíveis, com a possibilidade de flexibilidade nas respostas, condizentes com a realidade do servidor. O ideal é que as avaliações sejam realizadas semestralmente para um acompanhamento mais próximo ao servidor. O objetivo é avaliar resultados para redefinir novas orientações e um prazo mais curto para intervenção, se necessário. Que sejam ampliados os objetivos do instrumento, como identificar competências do servidor, avaliar o grau de motivação para o trabalho, proporcionar a valorização do servidor, determinar as necessidades para melhorar o desempenho, situar as áreas que necessitam ser trabalhadas, como relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, relacionamento com a chefia, capacitação para servidores e gestores.

É fundamental que os avaliadores sejam capacitados para conduzir a avaliação de desempenho. É, portanto, relevante que eles conheçam bem o instrumento e compreendam o sistema da avaliação. Todo o funcionário deveria ser avaliado, independente se for estável, celetista ou cargo comissionado, para que se possa organizar uma política de desenvolvimento organizacional que atinja todas as falhas e necessidades, apontadas pela avaliação de desempenho (GRILLO, 1981). O bom desempenho deve ser valorizado e o mau desempenho identificado e realizadas ações para melhorar o trabalho desse funcionário. Contudo, tanto para integrar o modelo teórico de avaliação com as demais atividades da organização, quanto para sustentar o sistema, requerem mudanças gradativas de várias ações organizacionais

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO DO TRABALHO

O processo de gestão de pessoas sempre busca alternativas e novas formas de melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, visando o crescimento da empresa. Busca selecionar pessoas capacitadas, que sejam proativas, motivadas e compromete-

tidas com a proposta da organização. A gestão de pessoas no setor público possui ainda algumas particularidades, como a contratação por concurso, a estabilidade de emprego, o direcionamento da vaga, a dificuldade de remanejar o funcionário caso ele não atenda às expectativas, a inexistência de um plano de carreira e a grande influência política. Essas características determinam uma grande resistência a mudanças, funcionários desmotivados e acomodados. Para se alcançar um bom desempenho e adequação às novas exigências da gestão pública, é necessário trabalhar com seus colaboradores de uma forma diferenciada, através de motivação, valorização do trabalho, clima organizacional harmonioso e capacitações dos gestores.

Outros fatores que influenciam muito no trabalho do servidor e no processo de avaliação, são os valores pessoais, como o comprometimento com os valores e metas da empresa, a criatividade e iniciativa para resolutividade de problemas e otimização dos processos de trabalho. Ainda, a organização do processo de trabalho para obedecer a prazos e metas, o bom relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe e a boa comunicação entre colegas e chefia (CHIAVENATO, 1993).

O relacionamento interpessoal tornou-se uma das ferramentas mais importante nas organizações, juntamente com a integração da equipe, alcançando assim, as metas desejadas pela empresa. Antes se buscava a experiência técnica, o conhecimento teórico, as especializações, mas hoje, o chamado capital humano tem sido cada vez mais valorizado. O conhecimento, as habilidades comportamentais de flexibilidade, de fácil adaptação, empatia, inteligência emocional, criatividade, tolerância, saber ouvir, saber lidar com as críticas, cooperação, integração, responsabilidade, são muito mais valorizadas. O autoconhecimento e o monitoramento das reações evitam que as emoções atrapalhem o desempenho do colaborador, pois, influenciam diretamente, no relacionamento organizacional, facilitam a comunicação, motivam a equipe e contribuem para um bom clima organizacional. Fatores estruturais e organizacionais, como qualidade e disponibilidade de equipamentos e materiais para o desempenho das atividades, comunicação entre setores e entre servidor e chefia, clareza nas metas, planejamento do trabalho, adequação dos prazos, qualidade de gerenciamento, cultura e clima organizacional, políticas de motivação, capacitação e crescimento do servidor, também são bastante relevantes.

As empresas devem promover capacitações para trabalhar os conflitos internos, para melhorar os relacionamentos e o trabalho em equipe, para manter o colaborador focado na missão da empresa. A Teoria das Relações Humanas destaca que o homem tem necessidades básicas, que são fisiológicas, psicológicas e de auto-realização e quando elas são satisfeitas, o funcionário fica motivado para desenvolver melhor suas atividades. A manutenção e a retenção de bons profissionais e talentos depende muito da cultura organizacional, das formas de gerenciamento e das ques-

tões ambientais do trabalho.

Segundo Chiavenato (1994), essa cultura envolve o comportamento convencionalizado, é o conjunto de normas, valores, práticas sociais, missão, objetivos que regem uma empresa. Para melhor adaptação do funcionário, é necessário conhecer suas aptidões, em que seus talentos se sobressaem, a qual atividade ele se adapta melhor, do que ele gosta, o que o motiva ao trabalho. Esse é o conhecimento embasado na convivência diária, imprescindível para realizar a avaliação desse funcionário.

Entre os fatores motivadores estão a possibilidade de autodesenvolvimento, maior atribuição de grau de responsabilidade e autonomia, desafios revitalizadores, plano de carreira com crescimento e valorização, tanto financeiros quanto profissionais. Também se incluem boas condições de trabalho, relacionamento de confiança e de colaboração entre colegas e chefia, gerentes capacitados, atualização de habilidades profissionais, autonomia e maior participação no planejamento das ações, para que o funcionário se sinta parte integrante do processo (RIBEIRO, 2015).

A avaliação deve ser contínua, buscando melhorias, de forma crítica, flexível e construtiva. Seus resultados passam a ser um instrumento de desenvolvimento humano, melhoram a qualidade das relações e determinam o grau de satisfação do colaborador. Permitem verificar se ele está exercendo a função certa no local apropriado, com conhecimento e competência, e se ele está integrado com os objetivos da empresa e principalmente, se estimula o desenvolvimento profissional do colaborador.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história mostra que, por muito tempo, se buscou a capacitação dos operários para melhorar a produtividade e eficiência, visando apenas o lucro da empresa. Junto com o desenvolvimento técnico e industrial, constata-se a necessidade de rever a importância de fatores psicológicos e sociais na produção, a valorização das relações humanas no trabalho e dos trabalhadores como principal ativo de uma organização, e como a satisfação no trabalho afeta a produtividade. A gestão de pessoas vai além da administração dos recursos humanos, ela determina as práticas e estratégias no processo de trabalho. As empresas passaram a investir mais em seus colaboradores, visando não apenas o lucro, mas a qualidade de vida de seus funcionários no trabalho. Não existe um modelo ideal de avaliação de desempenho e muitas mudanças ainda são necessárias para adequar o modelo às novas exigências do novo modelo de administração pública, com maior participação popular e controle social. A mu-

dança necessária não se refere apenas à questão da remuneração e às condições de trabalho. É necessária uma mudança organizacional, com programas de estratégias de relacionamento interpessoal, gerentes preparados para acolher as demandas dos funcionários e gerir conflitos. É preciso pensar na valorização dos funcionários, com capacitações, planos de carreira e reconhecimento do bom desempenho, por meio de avaliações coerentes e feedback, que permitam ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades. Incluir a participação nos lucros ou remuneração de incentivo, ofertar oportunidade de crescimento e participação nas decisões. O colaborador deve ter uma clara percepção de que forma, o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais. A avaliação de desempenho deve ser apresentada ao funcionário, e a cada resultado obtido, deve-se fazer um feedback, permitindo avaliar e corrigir os problemas encontrados. A referida avaliação também deve ser um norteador das ações para a gestão de pessoas, mudança na cultura organizacional para a valorização e desenvolvimento dos servidores, identificação das habilidades, criação de novos modelos de gestão, avaliação coerente de cargos e salários e o planejamento das ações para o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

BENTO, Sidnei Dalberto. *A importância do capital humano dentro das organizações*. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7799/1/Bruna_Delgado_MCF_2015.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

BORTOLUZZI, Sandro César. *Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços*. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40328911/Multicriteria_performance_evaluation_as_201511243078369mw95.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1477845507&Signature=tACwj98Q%2FpqOkbdAL7AWJR%2FEVT8%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DMulticriteria_performance_evaluation_as.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2016.

CESTRO, Gardênia Abbad de Otlvelre. *Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias*. Disponível em:

<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

GRILLO, A.N. *Avaliação de desempenho: experiência brasileira na administração pública*. *Revista de Administração, USP*, v. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

GUTEMBERG, B. de Macedo. *Avaliação de desempenho: um valor de cultura organizacional insubstituível*. Disponível em:

<<https://empregocerto.uol.com.br/info/dicas/2011/02/21/avaliacao-de-desempenho--um-valor-de-cultura-organizacional-insubstituivel.html#rmcl>>. Acesso em: 15 out. 2016.

LARA, Janayna Formosi de. *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. Disponível em:

<http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001>. Acesso em: 23 nov. 2016

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>>. Acesso em: 15 out. 2016.

MERELES, Claudia A. Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em:

<<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/540/437>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha G de. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2016.

OLIVEIRA, Nicacia França de. Avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k221266.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

PEIXER, Élcio. Avaliação de desempenho do servidor público. Disponível em:

<http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salete_May_Baratto.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PEIXOTO, Denise Eloy. O papel da avaliação de desempenho e sua importância nas organizações. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-papel-da-avaliacao-de-desempenho-e-sua-importancia-nas-organizacoes,53443.html>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

PERLARD, Gustavo. Vantagens da avaliação de desempenho. Disponível em:

<<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

RIBEIRO, Larissa Alves. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. Disponível em:

<http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf>. Acesso em: 18 out. 2016.

TIBÉRIO, Paula Trottmann; ALVES, Amanda. Inovação na política de avaliação de desempenho na Prefeitura do Município de São Paulo e seus desafios. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31197/inovacao-na-politica-de-avaliacao-de-desempenho-na-prefeitura-do-municipio-de-sao-paulo-e-seus-desafios>>. Acesso em: 22 out. 2016.