

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CIVIL SERVICE PEOPLE MANAGEMENT: PERFORMANCE ASSESSMENT

Cristina Gouveia Rosa

Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela UEL. Pós Graduação em Administração Pública e Gerência de Cidades – UNINTER.

Eduardo Vacovski

Graduado em Direito pela PUC – PR. Especialista em Direito Processual Civil com ênfase em Litígios Públicos e Processo Coletivo pelo Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar. Especialista em Direito Processual Civil incluindo Metodologia do Ensino Superior pelo IBEJ. Advogado atuante no campo do Direito Administrativo e Cível. Professor Orientador de TCC no Centro Universitário UNINTER.

RESUMO

O processo de avaliar desempenho através do mapeamento dos *gaps* de competência mostra-se cada vez mais frequente como opção de desenvolvimento do trabalhador. Na Administração Pública, mudanças legislativas e as mudanças administrativas de um Estado burocrático para um Estado gerencial possibilitaram a aplicação de novas tecnologias gestoras no contexto de desenvolvimento das pessoas. Como propulsores da Gestão de Pessoas, a Avaliação de Desempenho (AD) busca proporcionar melhor desempenho dos profissionais e conseqüentemente da eficácia dos serviços prestados aos cidadãos, a AD tem tudo a ver com a mudança estrutural que o Estado almeja. Mas como foi introduzido a Avaliação de Desempenho no primeiro setor? O objetivo deste artigo é descrever como a Avaliação de Desempenho se inseriu na Administração Pública no âmbito de gerir seu capital humano, apresentando os principais avanços no conjunto de órgãos da Administração Pública. O tema Avaliação de Desempenho é atualmente alvo de grandes discussões no Brasil. O presente estudo apresenta pesquisa bibliográfica, em forma de livros e publicações avulsas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Administração Pública. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

The performance assessment process through competence gap mapping has become frequent as an alternative for workers' development. Within civil service, legislative and administrative changes from a Bureaucratic State to a Manageable State make possible the application of new management technologies regarding peoples' development. As People Management booster, Performance Assessment (PA) tries to stimulate professionals' better performance and consequently the efficiency of services provided to citizens. PA is deeply connected to the structural change sought by the State. How was PA introduced in the primary sector? The objective of the following paper is to describe how PA was introduced in Civil Service regarding people management, and to present the main advancements within Civil Service. Currently, PA has been the center of great discussions in Brazil. The following paper has been written based on a bibliographical research, which was done through books, and several periodicals

Keywords: People Management. Civil Service. Performance Assessment.

INTRODUÇÃO

Em meados da década de 1970 os países latino-americanos passaram por processos de mobilização social crescente, mudanças decorrentes da globalização se tornam perceptíveis por afetar a vida das pessoas em diversificados ambientes.

Isso implica desafios para o Estado, afinal cada vez mais a população exige democratização do sistema, demandando uma administração mais eficiente. “O Estado é confrontado com um duplo desafio: tornar-se competente para responder as crescentes demandas sociais e ser capaz de redefinir as suas relações com a sociedade” (BARONI; OLIVEIRA, 2006, p.1).

As novas tecnologias disponíveis dão nova forma aos processos de trabalho. Na década de 30 foi instituída a lei 284 de 28 de outubro de 1936, implantando o sistema do mérito através do concurso e foram fixadas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de Avaliação de Desempenho e Cargos, a princípio um instrumento tradicional, mas com sua importância.

Como em todo mundo, no Brasil, a década de 90 foi um marco para o estudo das competências, porém apenas a partir do ano de 2003 o Estado do Brasil inicia uma possibilidade de implementação dessa prática em sua política pública.

As novas tecnologias buscam transformar as relações de trabalho, eliminando algumas funções tradicionais e burocráticas para aumentar a eficiência, para isso acontecer existe uma exigência em especial das pessoas, as quais através da qualificação profissional no mínimo corresponderiam à imposição deste cenário de mudanças.

A administração pública passou a enxergar necessidades de atuarem como formadoras de servidores dotados de competência. Em resposta disso observa-se que a incorporação de diversas práticas gestoras importadas das práticas privadas influenciam a administração pública, a Gestão de Pessoas alcançou a ferramenta Avaliação de Desempenho (AD) unindo a teoria de Competências, a junção da Avaliação de Desempenho com a Gestão por Competências, dotadas de um contexto de gestão estratégica ganhou força.

O conceito de Gestão por Competência na administração pública foi incorporado através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Instituições privadas já o havia adotado, “Ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12).

O objetivo desse artigo é descrever como a Administração Pública no âmbito de gerir seu capital humano se desenvolveu e como vem utilizando a ferramenta Avaliação de Desempenho, implantada ainda na década de 30 e aperfeiçoada conforme evoluções de teorias administrativas.

Para isso realizou-se revisão bibliográfica em forma de livros e publicações avulsas, analisando e organizando a estrutura conforme os fatos cronológicos considerados pertinentes e essenciais para uma apresentação didática.

A estrutura das referências sobre a Avaliação de Desempenho na administração pública se inicia com um breve relato sobre a valorização das pessoas, as quais passaram a ser consideradas como diferencial competitivo e, continua organizado da seguinte maneira: a compreensão e conceituação da Avaliação de Desempenho, em seguida, sua implantação no sistema público, Competências e sua inserção na complementação da Avaliação de Desempenho na administração pública, e por fim, buscando pautar um paralelo histórico dessa prática nas esferas de governo.

PESSOAS COMO DIFERENCIAL

Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

A teoria da Administração Científica com seus conceitos tradicionais quando se trata de pessoas nas organizações tornou-se ultrapassada. Até o século XX as mudanças que ocorriam no ambiente externo e interno das organizações foram lentas, mas em função principalmente da globalização ocorreu um acelerado avanço. Transformações que aconteceram nas relações, nos processos e na tecnologia do trabalho, transformou a figura do trabalhador em seu posto de trabalho. O pesquisador Elton Mayo (1880–1949), foi um dos principais estudiosos a começar pesquisas sobre a figura do trabalhador, o qual antes era envolvido estritamente nas tarefas.

Durante os anos 50 e 60, “o ponto de vista humano dos cientistas comportamentais invadiu as salas de diretoria, quando as empresas começaram a buscar métodos para melhorar a produtividade dos trabalhadores” (CONNELLAN, 1984, p.15).

Nesses novos rumos, estudiosos buscam compreender o que as mudanças no comportamento humano podem resultar às organizações, chegando à conclusão que o desempenho individual e de equipe passaria ser embasamento para a medição do desempenho organizacional, tornando o homem-trabalhador o

instrumento principal na briga concorrencial, não mais a sua capacidade de realizar trabalhos físicos e sim a sua capacidade mental.

Dutra (2002) diz que quando as pessoas desenvolvem, desenvolvem também as empresas, e vice-versa.

Na década de 80, competitividade se vinculou a qualidade e produtividade em busca de vantagens; formas de organizar e gerir o trabalho.

Avaliação de Desempenho somada a Competências tornou-se um instrumento para direcionar as empresas no desenvolvimento das pessoas. “Ambas as tecnologias podem empregar indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Na Administração Contemporânea as pessoas são alvo das mais importantes evoluções de práticas gerenciais, teorias que evoluíram de práticas burocratizadas (ênfase nas tarefas) para práticas mais humanísticas (ênfase nas pessoas), o indivíduo é o empenho principal para as estratégias organizacionais.

Dentre todas essas transformações, no setor público as introduções dessas ferramentas estão acontecendo de forma desafiadora, pois a adoção de ferramentas formadas no setor privado exige adequações.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O ser humano tem uma necessidade de avaliar o outro, assim como também, perceber a si mesmo. A Avaliação de Desempenho foi reconhecida ainda nos anos 221-265 d.C., Bergamini e Beraldo (2010) explicam que naquela época havia uma figura reconhecida como “julgador imperial”, a tarefa dele era alimentar o imperador de informações quanto ao reinado de sua família, através de suas avaliações o imperador tomava suas novas diretrizes.

Avaliação de Desempenho Humano é definida como o “processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento” (BERGAMINI; BERALDO, 2010,p.13).

Os autores Bergamini e Beraldo (2010), citando os autores Tiffin e McCormick, apontam dois principais objetivos da Avaliação de Desempenho; administrativas e de auto aperfeiçoamento. O objetivo administrativo utiliza a Avaliação de Desempenho humano para promoções, transferências, dispensas, administração de salários, treinamentos e pesquisa de pessoal. Já a utilização com objetivo de auto aperfeiçoamento, tem como ênfase oferecer auxílio aos empregados para que compreendam seus pontos fortes e fracos, de modo que, utilizem os resultados para se auto aperfeiçoarem.

Isso tudo vai ser possível a partir da “observação do desempenho ou atuação das pessoas em alguma atividade” (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p.31). E através disso, as organizações criam artifícios para um alinhamento global, lidando com as diferenças individuais e minimizando os desvios para consecução dos objetivos organizacionais.

Primeiramente a avaliação do desempenho era aplicada no modelo de mão única, também conhecida como avaliação direta, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado. Outro modelo é a avaliação bilateral ou avaliação conjunta, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho. Mais recente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado e também do chefe sendo realizada por diversos atores envolvidos no trabalho.

Os autores Bergamini e Beraldo (2010) falam sobre os resultados que os empregados podem proporcionar as organizações quando bem aplicado o sistema de Avaliação de Desempenho, desde que essa ferramenta seja utilizada de forma estratégica e as organizações escolham um caminho verdadeiro para explicitar seus interesses.

Atualmente, de acordo com Bergamini e Beraldo (2010) a Avaliação de Desempenho Humano se apresenta como instrumento capaz de auxiliar a promoção da performance do indivíduo, a qual busca esclarecer e conhecer no âmbito do trabalho qual o grau de dificuldade que um determinado indivíduo possui diante de uma determinada tarefa, qual ele realiza com mais facilidade, frente qual situação é atingido emocionalmente, ou seja, mapear sua estrutura de personalidade, que foi moldada com as experiências vividas.

A organização deve adotar medidas através dos resultados obtidos na Avaliação de Desempenho, enlaçando em todo o processo a política de pessoal implantada aos seus objetivos organizacionais.

AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com a história, Taylor e Fayol aplicavam uma Avaliação de Desempenho associada à produtividade, ou seja, a quantidade de trabalho realizado pelo trabalhador. O sistema de AD ficou conhecido como “avaliação de mérito”, onde o resultado esperado do funcionário era em função das tarefas executadas.

No setor público brasileiro foi decretada a lei 284 de 28 de outubro de 1936, conhecida como “lei do reajustamento”, desta forma, ficou institucionalizado o sistema do mérito através do concurso e foram fixadas as diretrizes do primeiro plano de classificação e de Avaliação de Desempenho e Cargos (SUZUKI; GABBI, 2009).

Como forma de submeter às administrações estaduais ao controle central foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), já previsto na Constituição de 1937 e criado pelo decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938, o qual era diretamente subordinado ao governo federal.

Assim, a primeira implementação da AD não logrou resultados esperados, “com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores do desempenho dos funcionários, fato aliás, que se repete nos dias atuais” (Grillo, 1982, p. 25).

“Desde então surgiram quatro sistemas de avaliação (1934, 1960, 1977 e 1980), todos reafirmando a meritocracia como critério absoluto e condicionando a progressão funcional a um bom desempenho”, o mesmo que dizer, progressão por mérito (MPOG / SRH: 2009, p.63). O primeiro sistema já foi mencionado, assim como seus motivos, portando, o modelo de administração instaurado na administração privada visava uma aplicação da Avaliação de Desempenho com ênfase na meritocracia, no setor público não era diferente. “Os sistemas de Avaliação de Desempenho utilizados nessa época apenas avaliavam o desempenho do funcionário, em função das tarefas executadas” (NETO, 2000, p. 9).

O segundo sistema de AD foi em 1960 e ficou conhecido como plano de classificação de cargos, o qual considerava o tempo de serviço no procedimento avaliativo. Era aplicado um formulário chamado “Boletim de Merecimento” onde o chefe imediato avaliava

semestralmente o funcionário, por 5 anos o sistema perdurou, sua base era exatamente a meritocracia, seu fim se deu por ter sido conceituado como ineficaz.

As polêmicas e insatisfações quanto à aplicação prática da Avaliação de Desempenho são esclarecidas pelo autor Pfiffner, que escreveu:

Não há, provavelmente, campo que ofereça conflito mais agudo entre a teoria e a prática do que o que diz respeito à apuração do merecimento. A teoria diz que seria excelente apurar o merecimento dos empregados de acordo com o seu valor e desempenho das funções. Com isso concorda a administração, assim como os empregados. Mal, porém, se tenta pôr a ideia em execução, é ela bloqueada ou a sua eficácia é reduzida por obstáculos quase insuperáveis (PFIFFNER apud BARBOSA, 1996, p. 61).

Conforme Grillo (1982), o diretor do DASP na época alegou que o sistema não funcionava, já que as avaliações tinham médias positivas em 99% dos casos. A hipótese era de que os responsáveis pela avaliação não compreendiam na íntegra a metodologia e julgavam tendenciados a favorecer o trabalhador.

Houve uma nova implantação, considerada na época eficaz, pois não se vinculava ao tempo de serviço e era possível além de uma remuneração melhor, alcançar uma promoção vertical. Essa promoção vertical dependia de uma troca de níveis, ou seja, se x foi avaliado bem, logo ele ocupa o cargo de y que foi mal avaliado, podendo isto inverter no próximo resultado. Grillo (1982) explica que a apuração continuava falhando e a dificuldade de implantar a teoria permanecia. Havia várias críticas em relação a este novo sistema que também foi substituído.

Para Santos e Cardoso citados por Bonifácio (2009) a Avaliação de Desempenho na administração pública brasileira segue apresentando vícios de caráter gerencial. Segundo esses autores há problemas vinculados ao despreparo dos gerentes, à baixa valorização e ao desconhecimento da potencialidade gerencial da Avaliação de Desempenho. Ainda quanto aos aspectos de ordem gerencial argumentam:

A Avaliação de Desempenho na Administração Federal não obteve êxito nas tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e mesmo da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso, em pouco tempo. A experiência mais recente tem repetido as distorções verificadas no passado, especialmente a falta de uniformidade na aplicação dos critérios de aferição de desempenho, decorrente da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação. (SANTOS; CARDOSO apud BONIFÁCIO, 2009).

Prosseguindo, o chamado sistema revolucionário de 1977 foi substituído por um novo sistema de avaliação em menos de 3 anos, e em 1980, surge um sistema de avaliação que introduz a progressão horizontal à já implantada anteriormente (vertical), podendo o funcionário obter aumento do seu salário e se o resultado for muito positivo, aumentar o salário e a classe (promovido). Para aplicar as avaliações era utilizado o antigo “Boletim de Merecimento” com características novas. Esse boletim permanecia sendo aplicado pelo superior hierárquico e avaliava a conduta pessoal (pontualidade, respeito) e a conduta funcional (liderança, decisão).

Em 1982 Grillo faz um estudo da Avaliação de Desempenho na administração pública e afirma “Na administração pública, a avaliação de desempenho tem oferecido um resultado muito aquém da sua potencialidade, como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõe” (GRILLO, 1982, p. 31).

Corroborando, Carvalho (1979) citado por Grillo (1982, p.31), afirma que “na administração pública federal brasileira, a experiência com avaliação de desempenho sempre se revelou inócua”. Como visto, um dos maiores empecilhos é a discrepância entre a teoria e a prática.

Com a publicação da Constituição Federal de 1988, ocorreram amplas mudanças no setor público, as quais buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, reduzir o índice de nepotismo e perseguições políticas. Através da Constituição de 1988, foi apresentado à administração pública o concurso público e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, passando a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos.

A partir dos anos 90 as práticas evoluíram e no setor público as modificações no procedimento de Avaliação de Desempenho também recebeu um novo regulamento, surge então a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro 1990, que regulamenta as avaliações de desempenho do estágio probatório no âmbito do Poder Executivo Federal e determina a realização de uma avaliação de desempenho ao final desse estágio.

Na Lei nº 8.627, de 19 de fevereiro de 1993, “introduziram para todos os servidores a progressão automática de várias referências, sem qualquer requisito de vinculação ao mérito e sem qualquer relação com o desenvolvimento da carreira” (MPOG / SRH: 2009, p.64).

Pela Medida Provisória nº 1.548, de 7 de fevereiro de 1995, foi aprovada a

Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP) convertida em lei pela Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, que recuperou o conceito da Avaliação do Desempenho como base na remuneração. A utilização deste conceito foi generalizando, houve uma consolidação deste modelo e deste referencial que passou a ser seguido por muitas carreiras, as quais adotaram gratificações do mesmo tipo e correspondeu a uma “cesta de pontos” em que cada ponto corresponde a um percentual do vencimento base (MPOG / SRH: 2009).

Posteriormente, a Avaliação de Desempenho se tornou obrigatória, a Emenda Constitucional nº. 19, aprovada em 1998, ocasião em que se inseriu um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor. De acordo com o inciso III, do § 1º, do art. 41 da Constituição Federal, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. Portanto, a legislação atual torna obrigatório o procedimento de Avaliação de Desempenho na administração pública, para todas as esferas.

A autora Silva (1999) explica a seguir:

“[...] a perda de cargo em razão da avaliação de desempenho (cujo resultado seja insuficiente) tem a finalidade de afastar do serviço público os servidores descompromissados com o trabalho. Desta forma, o principal objetivo da alteração não é avaliar apenas o servidor no período em que está em estágio probatório, mas permitir que a sua avaliação funcional dure todo o período de sua carreira. Vale registrar, no entanto, que o afastamento do servidor, cujo rendimento for considerado insuficiente, dar-se-á por meio de um processo específico a ser regulamentado em lei complementar, diverso nas hipóteses em que o servidor estiver em estágio probatório e naquele em que ele já gozar de estabilidade administrativa” (SILVA, 1999, p. 2).

Embora tenham sido valorizados instrumentos importantes como o concurso público, a capacitação, a Avaliação de Desempenho, não se chegou a adotar consistentemente uma política de Recursos Humanos que respondesse às necessidades do setor público, o qual mantinha sua própria força no quadro político.

Em contrapartida, os autores Mosher, Kingsley e Stahl (1937) afirmam uma defesa a acerca do assunto, o que esclarece a importância da aplicação da Avaliação de Desempenho apesar de todas as suas implicações citadas:

Em conclusão, é francamente reconhecido que os sistemas de apuração ou avaliação do merecimento revelaram-se, no passado, acima de tudo, rudimentares e imperfeitos processos de apreciação e registro de aptidões e hábitos de trabalho.

Desde, porém, que eles são preferíveis a julgamentos não escritos formulados individualmente pelos administradores, a administração de pessoal deve aceitar o desafio da situação e fazer por desenvolver instrumentos mais adequados e úteis (MOSHER; KINGSLEY & STAHL apud BARBOSA, 1996, p. 62).

Esse contrapeso consente com o posicionamento dos autores já citados aqui, e ainda acrescenta reconhecendo que a Avaliação de Desempenho é um instrumento necessário, apesar dos insucessos apresentados.

Recentemente, em 1990, estudiosos discutiam uma nova lógica de avaliar desempenho reconhecida como satisfatória, a administração pública a adequa como novo instrumento e o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, definindo que a Administração Pública Federal, Direta, Autárquica e Fundacional deveria adotar um sistema de gestão por competência na sua avaliação.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esclarecendo primeiramente o conceito Competências, no Brasil ficou conhecido como o somatório de três pilares individuais, sendo eles: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C.H.A), considerando que de nada adianta a pessoa possuir características para determinada função, se não as entrega na execução (Dutra, 2002).

Leme (2006) expõe como vários autores costumam separar o C.H.A., ele explica que Competência Técnica é tudo que o profissional precisa ter para desempenhar o seu papel, já a Competência Comportamental é o que cada profissional tem como diferencial competitivo, causando impacto nos seus resultados.

De forma ilustrativa foi apresentado por Leme (2006) o quadro exposto em seguida essa divisão entre Competência Técnica e Competência Comportamental versus Conhecimento e saber:

Quadro 1 – C.H.A. dividido em dois grupos de competências

Gestão de pessoas no setor público: avaliação de desempenho

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: LEME, 2006, p. 03

A Gestão de Desempenho e a Gestão por Competência são tecnologias que oferecem um gerenciamento do nível individual ao organizacional, são ferramentas complexas que se assemelham em um mesmo pressuposto, a competência ou desempenho de um indivíduo pode exercer influência e pode ser influenciada pela competência ou desempenho organizacional, ambas são estudadas e aplicadas conjuntamente. “(...) a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por meio da gestão de desempenho” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Para Santos P. (2005, p. 19), “a Gestão do Desempenho deve, além de atender a ganhos de produtividade para a organização, trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal”. E a Gestão de Desempenho por Competências pode possibilitar esse resultado.

Na edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que organizou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal incorporou o conceito de Gestão por Competências na Administração Pública Federal (A.P.F.) direta, autárquica e fundacional. O novo conceito Competências foi estabelecido pelo setor público em 2006 e ele é introduzido para integrar o sistema de Avaliação de Desempenho, obrigatório em 1998. Surge então, um novo desafio as organizações públicas que terá que estabelecer um novo referencial teórico e metodológico para gerir o seu desenvolvimento.

No Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009, p.57), citou como objetivo da implantação da Gestão por Competências “[...] planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização pública, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais”. Dessa forma, seria possível gerenciar as lacunas (*gaps*) de competências e utilizar de fato essa ferramenta para alinhar as estratégias da área de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais.

O gerir estratégico sofre enormes desafios de implantação pelos órgãos públicos no setor de Recursos Humanos. O Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos

Humanos da Administração Pública Federal (2009) trouxe como destaque o desafio à compreensão quanto aos conceitos e metodologias, o que acontecia na Avaliação de Desempenho desde sua inserção no setor público, um segundo desafio é o relato no momento de apoio da estratégia organizacional para nortear quais são as competências organizacionais e o mapeamento das competências próprias das atividades desenvolvidas pelo servidor. Para uma implementação bem sucedida, deve ser seguida, legitimando a condução de todo o processo, sendo necessário diluir os desafios.

Na esfera federal a Norma Operacional/SPOA nº 4, de 7 de outubro de 2010, regulamenta a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no Ministério do Planejamento, e dispõe sobre os procedimentos a serem adotados para a política de capacitação, a instrução processual de demandas por eventos, o acesso ao sistema de gestão por competência, bem como as múltiplas formas de capacitação e de aprimoramento contínuo dos servidores do quadro de pessoal. No intuito de atender o regulamento do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e para prospectar a viabilidade de projetos de governo, para programar custos e garantir o controle do orçamento público, e ainda, para liberar fundos para Estados e projetos do governo, foi lançado pelo Ministério do Planejamento o Plano de Capacitação 2012-2015.

Na esfera municipal a aplicação da Avaliação de Desempenho engatinha, poucos municípios a aplicam, esclarecendo, uma pesquisa realizada em 10 municípios mineiros afirma que todas prefeituras municipais pesquisadas não utilizam a Avaliação de Desempenho estrategicamente, a única que a utiliza é como elemento para promover o servidor verticalmente (SILVA, 2014).

O Plano de Capacitação 2012-2015 que tem interesse numa estratégia de longo prazo, dispõe da união entre o Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), do órgão executor do sistema federal de recursos humanos e as unidades finalísticas do Ministério Planejamento. Todos se unindo para implementação de diretrizes em prol do alcance dos objetivos institucionais no que se refere à Gestão de Pessoas da esfera pública, assim melhorando a gestão pública para o desenvolvimento sustentável e socialmente incluyente do País.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão de pessoas no setor público: avaliação de desempenho

A Gestão de Pessoas é uma forma moderna da organização se relacionar com seus profissionais, focada na estratégia tem característica flexível e descentralizada que oferece autonomia aos profissionais.

Assim como no setor privado, o primeiro setor buscou modernizar seus processos a fim de se capacitar para uma administração mais gerencial, buscando a melhoria contínua dos serviços ofertados a sociedade, através da melhoria contínua dos seus trabalhadores.

Considerando os relatos cronologicamente, percebe-se a preocupação do Estado em se adequar, o que fica claro na teoria, porém se isso está acontecendo factualmente é um possível *gap* a ser estudado, tendo de analisar toda teoria apresenta versus o dia a dia desses setores em todas as esferas de governo. Além disso, a complexidade dessa ferramenta exige profissionalização de uma equipe formada para geri-la e leva-la em igual para todos os servidores, afinal, ferramentas estratégicas exigem o envolvimento em conjunto, sobretudo em um formato de rede, tendo em vista que a eficiência do Estado depende da atuação das partes.

Compete aos gestores públicos introduzir e conduzir a Avaliação de Desempenho por Competências no campo da Gestão de Pessoas que, de fato, é a ferramenta mais estratégica no contexto administrativo contemporâneo, capaz de propulsar um desenvolvimento organizacional através da exploração do capital humano nas organizações.

No decorrer de décadas houve diversas modificações da tecnologia AD, o que sugere que existem fortes intenções na implementação eficaz dessas práticas, que hoje tem como aplicação as seguintes finalidades: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção, pagamento das gratificações de desempenho e até exoneração, a AD somada a tecnologia de gerir por competências, propõe ainda o desenvolvimento individual de cada profissional possibilitando assim uma entrega de serviços eficientes.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996.

BARONI, M.; OLIVEIRA, J.M. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público**. In: XI CONGRESSO NACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2006, Ciudad de Guatemala. Anais, Nov/2006, p.7-10. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/738>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2015.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R.. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. – 11. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

BONIFÁCIO, Claudia Maria. **Administração pública e a Avaliação de Desempenho dos servidores**. Publicado em 10 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursoshumanos-artigos/administracao-publica-e-a-avaliacao-de-desempenho-dos-servidores-1443868.html>>. Acesso em 06 de fevereiro 2015.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A.. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

_____. **Lei Nº 8.878, de 11 de maio de 1994**. Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8878.htm>>.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 06 de fevereiro 2015.

_____. **MPOG / SRH. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: a democratização das relações de trabalho: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal – Brasília: MP, 2009**. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf>

_____. **Plano de capacitação 2012-2015**. Ministério do Planejamento,Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. - Brasília: MP/SPOA, 2012.64 p.: il.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harpa & Row do Brasil, 1984.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: rentice

Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, Antônio Nicolló. **Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública.** Revista de Administração IA-USP, vol. 17, nº.1, jan-mar de 1982. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=920> Acesso em 06 de fevereiro de 2015.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

NETO, Alexandre S.. **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores.** Rio de Janeiro: Book Press, 2000.

SILVA, Iala Magalhães. **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: um estudo de municípios mineiros.** 2014. 19p. Artigo.

SILVA, Christine Oliveira Peter da. **A Reforma Administrativa e a Emenda nº 19/98: Uma Análise Panorâmica.** Revista Jurídica Virtual, Brasília, vol. 1, n. 1, maio 1999. Acesso em 23 de jul. de 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_01/Reforma%20Administrativa.htm>. Acesso em 06 de fevereiro de 2015.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade.** 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://artigonal.com/recursos-humanos-artigos/administracao-publica-e-a-avaliacao-de-desempenho-dos-servidores-1443868.html>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2015.

SUZUKI, Juliana A. N; GABBI, Ligia V. B. **Desafio da Avaliação de Desempenho no Setor Público: o caso da Prefeitura Municipal de São Paulo.** II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil. Brasília, 2009. Disponível em <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-DA-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-O-CASO-DA-PREFEITURA-MUNICIPAL-DE-S%C3%83O-PAULO3.pdf>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2015.