



**SENADO FEDERAL
UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO BRASILEIRO
UNILEGIS**

ROBSON LUIZ FIALHO COUTINHO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER LEGISLATIVO
FEDERAL**

**BRASÍLIA – DF
2009**



ROBSON LUIZ FIALHO COUTINHO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER LEGISLATIVO FEDERAL

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa realizado pela Universidade do Legislativo Brasileiro e pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

Orientador: Antonio Flavio Testa

Brasília – DF

2009

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PODER LEGISLATIVO FEDERAL

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Administração Legislativa realizado pela Universidade do Legislativo no 1º semestre de 2009.

Aluno: Robson Luiz Fialho Coutinho

Banca examinadora:

Antônio Flávio Testa

Arthur Oscar Guimarães

Brasília – DF, setembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas de curso pela troca de opiniões e conhecimentos, pelos trabalhos em grupo e pelos bons momentos que passamos juntos.

A todos os professores do curso pelos ensinamentos proferidos e especialmente ao professor Antônio Flávio Testa pelas valiosas contribuições apresentadas durante a elaboração do trabalho.

Aos meus pais por tudo o que ensinaram diretamente, por meio de palavras de amor e carinho, e indiretamente pela força do exemplo dado em cada atitude.

À minha esposa Aparecida pelo constante incentivo aos estudos e pelo bom humor demonstrado a cada dia.

Aos meus filhos Natália e Artur, e à Fernanda, filha de coração, por serem fonte infindável de amor e inspiração para todos os momentos da minha vida.

“Alice perguntou ao coelho: ‘Qual estrada devo seguir?’ O coelho respondeu: ‘Depende de onde você quer chegar’. E Alice disse: ‘Mas eu não sei para onde eu quero ir’. E o coelho respondeu: ‘Então, qualquer estrada serve’.”

Lewis Carrol

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade analisar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Assim, mediante a revisão bibliográfica, é possível compreender a evolução das teorias administrativas, as diferentes visões do homem desde o início do século passado até os dias atuais e a evolução da gestão de pessoas e dos métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações. Estuda-se também a modernização do Estado e as mudanças na administração pública desde a administração patrimonial, passando pela administração burocrática até a administração gerencial. O estudo das leis e documentos que norteiam os sistemas de avaliação das duas Casas que formam o Congresso Nacional permite o entendimento de como funciona e como pode evoluir a gestão de pessoas no Poder Legislativo. A intenção é mostrar que a avaliação de desempenho é realmente um instrumento necessário e eficaz na gestão de pessoas e é dessa forma que deve ser visto por qualquer organização, inclusive pela administração pública.

Palavras-chave: administração pública; avaliação de desempenho; pessoas; Poder Legislativo.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Avaliação por Objetivos
APPO	Avaliação Participativa por Objetivos
BB	Banco do Brasil
CNE	Cargo de Natureza Especial
CTASP	Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
FAD	Ficha de Avaliação de Desempenho
MARE	Ministério da Administração e da Reforma do Estado
UF	Unidade da Federação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Força de trabalho da Câmara dos Deputados**Erro! Indicador não definido.**

Figura 2 – Força de trabalho do Senado Federal.....**Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das teorias administrativas	15
Quadro 2 – Evolução das concepções a respeito do homem	16
Quadro 3 – Sistemas de recompensas	25
Quadro 4 – Processos de gestão de pessoas.....	28
Quadro 5 – Complexidade dos métodos de avaliação de desempenho	34
Quadro 6 – Método da atribuição de graus	35
Quadro 7 – Método da comparação binária	36
Quadro 8 – Método da escolha forçada	37
Quadro 9 – Método da escala gráfica	40
Quadro 10 – Método das frases descritivas	41
Quadro 11 – Método dos incidentes críticos	42
Quadro 12 – Método da pesquisa de campo	44
Quadro 13 – Método da avaliação de atividades	45
Quadro 14 – Método da avaliação por objetivos	48
Quadro 15 – Método da avaliação por competências	50
Quadro 16 – Servidores efetivos e comissionados da Câmara.....	67
Quadro 17 – Programas e projetos estruturantes	72
Quadro 18 – Servidores efetivos e comissionados do Senado Federal	74

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	11
2 - O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO	14
2.1 - EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	14
2.2 - O HOMEM ECONÔMICO.....	16
2.3 - O HOMEM SOCIAL	17
2.4 - O HOMEM ORGANIZACIONAL	18
2.5 - O HOMEM ADMINISTRATIVO.....	19
2.6 - O HOMEM FUNCIONAL	20
2.7 - O HOMEM COMPLEXO.....	21
3 - A GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	23
3.1 - O DEPARTAMENTO DE PESSOAL	23
3.2 - A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
3.3 - A GESTÃO DE PESSOAS	24
3.4 - O SISTEMA DE RECOMPENSAS	25
3.5 - RECOMPENSAS FINANCEIRAS.....	25
3.6 - RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS.....	27
4 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
4.1 - O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?	28
4.2 - FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	30
4.3 - AVALIAÇÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	31
4.4 - PROBLEMAS DAS AVALIAÇÕES	32
5 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	34
5.1 - ATRIBUIÇÃO DE GRAUS.....	35
5.2 - COMPARAÇÃO BINÁRIA	36
5.3 - ESCOLHA FORÇADA.....	37
5.4 - ESCALA GRÁFICA.....	39
5.5 - FRASES DESCRITIVAS	40
5.6 - INCIDENTES CRÍTICOS.....	41
5.7 - PESQUISA DE CAMPO	42
5.8 - AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES	44
5.9 - AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS	46
5.10 - AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	48
5.11 - A AVALIAÇÃO 360º.....	50
6 - A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	53
6.1 - A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO	53
6.2 - A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO	55
7 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO	58
7.1 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO	58
7.2 - A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PODER EXECUTIVO.....	60
7.3 - A PERDA DE CARGO DECORRENTE DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO	62
8 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS	65
8.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO RELATIVA AO ESTÁGIO PROBATÓRIO.....	68

8.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES.....	69
8.3 - O PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS	70
8.4 - A NOVA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	71
9 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SENADO FEDERAL	73
9.1 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO RELATIVA AO ESTÁGIO PROBATÓRIO	74
9.2 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES	75
9.3 - O PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES DO SENADO FEDERAL	76
10 - CONCLUSÕES.....	78
11 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
APÊNDICE A – PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	86
ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (2007)	88
ANEXO B – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (2008)	89
ANEXO C – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO SENADO FEDERAL	90
ANEXO D – MENSAGEM ELETRÔNICA ENVIADA AOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM 13 DE FEVEREIRO DE 2008.....	91
ANEXO E – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS ...	93

1- INTRODUÇÃO

Os estudos na área de administração começaram há pouco mais de cem anos. Com o passar do tempo, o que parecia ser simples, objetivo e tangível passou a ser complexo, probabilístico e intangível.

Durante o século XX as teorias administrativas evoluíram consideravelmente na tentativa de se adaptarem às grandes mudanças ocorridas nas organizações decorrentes das transformações do ambiente externo (mercado, sociedade).

A organização deixou de ser uma entidade com funções estáveis e objetivos de longo prazo bem definidos para se tornar um sistema aberto, em constante evolução, para se adaptar às mudanças do ambiente. O homem deixou de ser visto como uma das partes mecânicas da fábrica, movido unicamente por incentivos salariais e prêmios de produção, para se tornar recurso fundamental para o desenvolvimento da organização.

Se no século XX, conhecido como era industrial, o ativo mais importante era o capital financeiro, no século XXI, batizado de era da informação, para muitas empresas o ativo mais importante passou a ser o capital intelectual.

Para que possam evoluir, as organizações precisam aprender e a aprendizagem organizacional é feita por meio de pessoas que desenvolvem seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Mesmo no serviço público, onde não há uma busca por vantagens competitivas, as organizações precisam evoluir para que possam prestar serviços com eficiência e qualidade.

A avaliação de desempenho é um dos mecanismos de que as organizações dispõem para desenvolverem seus talentos e tornarem-se cada vez mais bem sucedidas na consecução dos seus objetivos. Porém, na maioria das vezes, o tema avaliação de desempenho é visto com ceticismo e não é tratado com a devida prioridade.

A primeira Constituição brasileira, outorgada em 25 de março de 1824, em seu artigo 179, item XIV determinava que: “Todo o cidadão pode ser admitido aos Cargos Públicos Civis, Políticos, ou Militares, sem outra diferença, que não seja dos seus talentos e virtudes”.

A Constituição Federal de 1988 passou a exigir que o ingresso para o serviço público fosse por meio de concurso público, no qual o candidato deveria demonstrar

seus conhecimentos em várias áreas. Todavia, não seriam analisadas as habilidades e muito menos as atitudes das pessoas que desejassem trabalhar para a administração pública.

Daí a importância da avaliação de desempenho. A avaliação pode e deve ser utilizada para duas finalidades básicas: julgamento e desenvolvimento. O julgamento permite que os colaboradores possam ser promovidos por mérito. Já o desenvolvimento é fundamental para que as pessoas conheçam seus pontos fortes e pontos fracos e desenvolvam os talentos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sob esse enfoque, este trabalho abordará a avaliação de desempenho no Poder Legislativo Federal. O principal problema será verificar se os métodos utilizados para a avaliação de desempenho dos servidores, tanto da Câmara dos Deputados como do Senado Federal, estão em consonância com as modernas técnicas de avaliação de desempenho utilizadas pelas organizações.

No desenvolvimento do estudo serão analisados os diversos métodos de avaliação de desempenho existentes, destacando as vantagens e desvantagens de cada um deles, de modo a apresentar um referencial teórico-prático que possa contribuir para a melhoria dos sistemas utilizados pelos órgãos do Poder Legislativo.

Quanto à metodologia, utilizar-se-á a pesquisa bibliográfica sobre o tema, baseada no conteúdo de livros, artigos e normas referentes ao assunto, complementada pela consulta de informações e publicações disponibilizadas pela internet, por meio de portais eletrônicos de algumas instituições públicas.

O trabalho será dividido em nove capítulos, além de um apêndice sobre as principais teorias administrativas e alguns anexos que retratam documentos relevantes dentro do contexto analisado.

Inicialmente, serão apontados os principais tópicos, assim como o objetivo, o problema e a estruturação do tema abordado no decorrer do estudo.

De forma resumida, o capítulo 2 apresentará a evolução das diversas teorias administrativas desde o início do século XX até os dias atuais.

As diferentes formas de gerir e recompensar as pessoas nas organizações serão objeto de estudo no capítulo 3.

O capítulo 4 trará a definição da avaliação de desempenho, além de mostrar suas finalidades e alguns problemas que ocorrem na aplicação das avaliações.

Os principais métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações para avaliar seus colaboradores serão enfocados no capítulo 5.

O capítulo 6 destacará a modernização do Estado e da administração pública.

A avaliação de desempenho no serviço público proposta pela Constituição de 1988 e pela Lei nº 8.112 de 1990 será o assunto tratado no capítulo 7.

Os capítulos 8 e 9 apresentarão, respectivamente, a avaliação de desempenho relativa ao estágio probatório e ao exercício das atividades dos servidores, bem como os planos de carreira da Câmara dos Deputados e do Senado Federal.

Ao final, o capítulo 10 irá expor as conclusões obtidas no trabalho.

2 - O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

A sociedade contemporânea é formada por pessoas e organizações. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas.

O homem precisa das organizações para a manutenção e desenvolvimento da sociedade moderna e as organizações necessitam do homem para a realização de tarefas nos mais diferentes níveis hierárquicos e com variados tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O aumento da complexidade das organizações e a necessidade de gerenciá-las de maneira eficaz deram início aos estudos sobre administração. A sistematização desses conhecimentos originou as chamadas teorias organizacionais ou teorias administrativas.

As teorias administrativas preocupam-se com o estudo das organizações formais, aquelas que realizam atividades voltadas para a produção de bens e para a prestação de serviços. Além disso, elas possuem regras e uma estrutura para ordenar a relação entre seus membros. Dada a importância dessas teorias para o entendimento e o gerenciamento das organizações, este capítulo faz uma breve abordagem da sua evolução ao longo dos anos, enfocando as principais características de cada uma delas.

2.1 - EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A Revolução Industrial ocorrida no final do século XVIII provocou inúmeras transformações na sociedade moderna. Invenções como a máquina a vapor e a eletricidade, a substituição do ferro pelo aço e o uso do petróleo foram algumas das profundas mudanças ocorridas e que resultaram em uma nova ordem política, econômica e social.

Com o tempo, as pequenas organizações artesanais foram sendo substituídas por grandes e complexas corporações. A habilidade do artesão e a força bruta do homem (ou do animal) foram transferidas para as máquinas.

No final do século XIX começaram a surgir as primeiras teorias administrativas, voltadas inicialmente para o aumento da eficiência operacional.

Desde então novas teorias surgiram, cada uma enfatizando um ou outro aspecto da administração:

Cada uma dessas cinco variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia – provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA¹. Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a segundo plano todas as demais. (CHIAVENATO, 2000, p. 5).

Para Lacombe (2008, p. 37), cada uma das abordagens reflete as preocupações e as relações econômicas e sociais da época em que foram formuladas. Cada nova teoria aborda novos ângulos, amplia a visão e complementa as anteriores.

O quadro 1 apresenta as principais teorias administrativas com destaque para o aspecto mais enfatizado pela respectiva teoria e o comportamento do homem na visão de cada uma delas.

Quadro 1 – Comparativo das teorias administrativas

Teoria	Ênfase	Comportamento
Administração científica	Nas tarefas	Ser isolado
Teoria clássica	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Ser isolado que reage como indivíduo
Teoria das relações humanas	Nas pessoas	Ser social que reage como membro de um grupo social
Teoria neoclássica	No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais
Teoria da burocracia	Na estrutura organizacional	Ser isolado que age como ocupante de cargo
Teoria estruturalista	Na estrutura e no ambiente	Ser social que vive dentro de organizações
Teoria comportamental	Nas pessoas e no ambiente	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações
Teoria dos sistemas	No ambiente	Desempenho de papéis
Teoria da contingência	No ambiente e na tecnologia	Desempenho de papéis

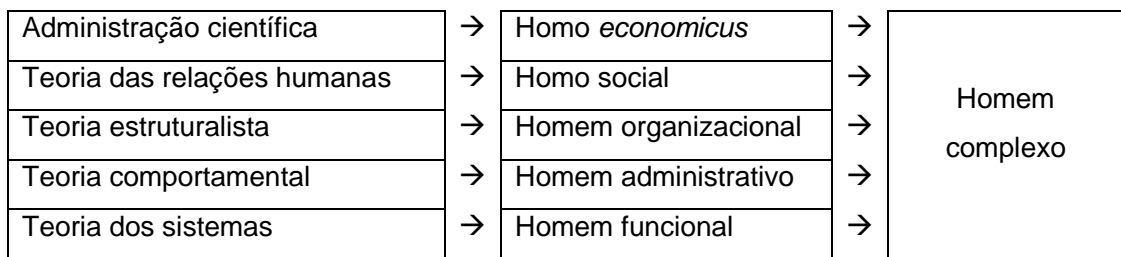
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 456.

No restante desta seção são apresentadas algumas características das principais teorias administrativas e no Apêndice “A” estão expostos os posicionamentos de importantes autores que versam sobre o assunto e o momento do surgimento de cada uma dessas das teorias.

¹ Teoria Geral da Administração.

Segundo Chiavenato (2000, p. 410), a teoria da contingência focaliza o homem complexo, que possui um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades. O homem complexo é uma evolução das antigas concepções incompletas a respeito da natureza humana. O quadro 2 apresenta a evolução do conceito de homem desde o homem econômico até o homem complexo.

Quadro 2 – Evolução das concepções a respeito do homem



Fonte: CHIAVENATO 2000, p. 410

As mudanças no conceito do homem, conforme as diferentes teorias administrativas, evidenciam o fato de que não existe uma única forma de se entender o comportamento humano. Na sequência é feita uma análise das concepções a respeito do homem dentro das teorias administrativas.

2.2 - O HOMEM ECONÔMICO

No início do século XX, com o advento da Revolução Industrial e o consequente crescimento das organizações, houve uma grande preocupação com a necessidade de aumentar a eficiência operacional a fim de melhorar a produtividade e obter cada vez mais lucro. A denominada Escola da Administração Científica, iniciada a partir dos trabalhos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), procurou melhorar a organização racional do trabalho, por meio do estudo dos tempos e movimentos, da divisão das tarefas e da especialização do empregado, visando aumentar a produção e diminuir o desperdício.

O trabalhador era visto sob a ótica do “*homo economicus*”, segundo a qual as pessoas seriam motivadas exclusivamente por recompensas salariais e materiais. O plano de incentivo salarial buscava dar incentivos baseados na produção do trabalhador, fazendo com que muitos trabalhassem até o limite de suas forças.

A teoria clássica, desenvolvida pelo francês Henri Fayol (1841-1925), tinha como foco principal a estrutura da organização. Para ele, o administrador exercia cinco funções básicas: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

A teoria clássica definiu as bases da moderna administração ao estabelecer as funções básicas de uma organização e os princípios gerais da administração. Porém, por ter uma preocupação excessivamente formal, ela também se tornou conhecida como a “teoria da máquina”, uma vez que não enfocava a interação entre as pessoas, a motivação e o desenvolvimento do trabalhador.

2.3 - O HOMEM SOCIAL

Foi com a teoria das relações humanas, surgida nos Estados Unidos a partir das conclusões da Experiência de Hawthorne², que apareceram as primeiras preocupações da administração com a motivação do trabalhador.

A visão de que o homem era movido somente por recompensas econômicas deu lugar à concepção do “homem social”, na qual o ser humano possuía necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação em atividades em grupos.

A teoria das relações humanas apresentou um novo conceito em relação ao objetivo das organizações. Além da função econômica, que é a produção de bens e fornecimento de serviços, ela também teria uma função social, voltada para a satisfação dos seus membros.

Escala das necessidades, clima organizacional e liderança foram alguns dos temas introduzidos por essa nova escola.

Para Chiavenato (2000, p. 84), “a compreensão da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas”.

As necessidades podem ser classificadas em estágios de motivação que se desenvolvem dos mais simples aos mais complexos e podem ser organizadas em três grandes grupos: necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do homem:

² Experiência realizada na fábrica da *Western Electric Company*, no bairro de *Hawthorne*, em Chicago, entre 1927 e 1932. Elton Mayo pesquisava a correlação entre iluminação e eficiência dos operários e passou a estudar a fadiga, a rotatividade de pessoal e os efeitos das condições de trabalho, verificando que os resultados da pesquisa eram prejudicados por questões de natureza puramente psicológica e pela existência de grupos informais.

alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e segurança. As necessidades psicológicas estão relacionadas à segurança íntima, participação, autoconfiança e afeição. Já as necessidades de auto-realização referem-se à realização do próprio potencial e satisfação com o desenvolvimento alcançado.

A satisfação ou não satisfação das necessidades individuais pode provocar a elevação ou diminuição do moral. O moral elevado resulta em ações de interesse, entusiasmo e colaboração, enquanto que o moral baixo resulta em ações de desinteresse, rejeição, pessimismo e apatia no trabalho. Quanto ao clima organizacional, trata-se do “ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (CHIAVENATO, 2000, p. 87). Assim, se o moral é elevado, o clima é favorável, mas se o moral é baixo, o clima passa a ser negativo, adverso, desagradável.

Enquanto a teoria clássica enfatizou a autoridade formal, a teoria das relações humanas identificou a existência de lideranças informais que influem no comportamento das pessoas. Para Chiavenato (2000, p. 89), “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.”

White e Lippitt (1952 apud Chiavenato 2000, p. 91) identificaram três diferentes estilos de liderança: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática. O líder autocrático é aquele que centraliza as decisões e impõe suas vontades ao grupo. Sua atuação resulta em tensão, frustração, agressividade e falta de iniciativa. O líder liberal é aquele que delega totalmente as decisões e não exerce nenhum controle. Sua atuação resulta em tarefas desordenadas, individualismo e desrespeito ao líder. Já o líder democrático é quem conduz a equipe e incentiva a participação de todos. Sua atuação resulta em um ambiente comunicativo e de comprometimento.

A escola das relações humanas demonstrou que o moral, o clima organizacional e o papel exercido pelos líderes podem influenciar diretamente o desempenho do trabalhador.

2.4 - O HOMEM ORGANIZACIONAL

A teoria estruturalista focalizou o “homem organizacional”, ou seja, aquele que desempenhava vários papéis em diferentes situações. O foco de atenção dessa

teoria não era o indivíduo e nem o grupo, mas sim a estrutura da organização vista como um sistema social.

Cada pessoa pertencia simultaneamente a várias entidades e, portanto, desempenhava diversos papéis. O papel representava um conjunto de comportamentos esperados de uma pessoa.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 226), o homem organizacional apresenta as seguintes características: “é flexível, tolerante às frustrações, tem capacidade de adiar recompensas e um permanente desejo de realização.”

Nessa visão, o homem é cooperativo e coletivista quando busca adaptar-se às necessidades de desenvolver boa parte de seu trabalho em grupos, mas também é competitivo na sua busca por progresso e riqueza.

A escola estruturalista fez uma análise das organizações levando em conta os fundamentos da teoria clássica, da teoria das relações humanas e da teoria da burocracia. Essa abordagem tentou conciliar a existência das organizações formais e informais, a necessidade das recompensas materiais e também das recompensas sociais, a visão da organização como um sistema racional (controlado) que também é um sistema natural (fortemente influenciado pelo ambiente externo).

2.5 - O HOMEM ADMINISTRATIVO

Com o surgimento da teoria comportamental, a organização passou a ser vista como um sistema de decisões. Assim, as decisões não eram tomadas somente pelos administradores, mas por todas as pessoas da organização e a todo o momento. Logo, cada pessoa tomaria suas decisões escolhendo entre as alternativas que se apresentassem, conforme sua personalidade, motivações e percepções.

Nesse contexto, o homem administrativo seria o responsável pela tomada de decisões, mas sem possuir todas as informações necessárias e nem o tempo suficiente para analisar profundamente todas as opções disponíveis. Portanto, ele deveria procurar a maneira satisfatória, dentro do que era possível fazer.

Por isso, Chiavenato (2000, p. 272) expõe que o comportamento administrativo não é otimizante, pois não procura a melhor maneira, mas sim a maneira satisfatória de realizar suas tarefas, dentro das possibilidades que se apresentam.

A teoria comportamental ou behaviorista, iniciada em 1947 por Herbert Alexander Simon, adotou o enfoque das ciências do comportamento. Sob esse aspecto, a organização deveria conhecer as necessidades do homem e utilizar a motivação como meio para aumentar a dedicação do trabalhador.

A teoria da motivação de Abraham H. Maslow (1908-1970), especialista em motivação humana, descreveu as necessidades humanas em uma pirâmide hierárquica na qual as necessidades deixariam de ser motivadoras na medida em que fossem satisfeitas³. Dessa forma, ao satisfazer uma necessidade da parte mais baixa da pirâmide, o homem estaria motivado por uma necessidade de nível mais elevado.

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg tentou explicar o comportamento das pessoas por meio de dois grupos de fatores: higiênicos e motivacionais⁴. Os primeiros, relativos ao contexto do cargo, estavam localizados no ambiente e nas condições de trabalho. Esses fatores evitavam a insatisfação, mas não eram motivacionais. Os fatores motivacionais, inerentes ao conteúdo do cargo, relacionavam-se às tarefas desempenhadas pelo trabalhador.

Os behavioristas identificaram um conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais: quanto maior a integração entre objetivos individuais e organizacionais, mais produtiva seria a organização. Assim, caberia à organização procurar os meios para satisfazer as necessidades individuais dos seus trabalhadores e deixá-los motivados para que estes também pudessem satisfazer as necessidades organizacionais.

2.6 - O HOMEM FUNCIONAL

A teoria de sistemas surgiu em 1950, a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, e viu a organização como um sistema. Todo sistema possui alguns elementos básicos: entrada (insumos), processamento (transformação), saída (resultados) e realimentação (informações vindas da saída para a entrada).

³ Das mais baixas para as mais elevadas, as necessidades são: fisiológicas (alimentação, descanso), de segurança (proteção, abrigo), sociais (participação, aceitação), de estima (autoconfiança, respeito, status) e de auto-realização (realização do próprio potencial).

⁴ São exemplos de fatores higiênicos: tipo de chefia, salário, benefícios sociais, ambiente de trabalho etc. Os fatores motivacionais relacionam-se ao reconhecimento, responsabilidade, realização, progresso profissional etc.

Para Chiavenato (2000, p. 323), um sistema é “um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas.”

Para a teoria de sistemas, cada organização possui um complexo sistema de papéis. O homem funcional desempenha um papel na organização e a sua interação com outros indivíduos altera ou reforça o seu papel.

Da termodinâmica vem o conceito de *entropia*, tendência de todo sistema isolado a perder energia. A entropia gera degradação, desintegração, até o desaparecimento do sistema. Por isso, os sistemas precisavam ser abertos para trocar energia e informações a fim de manterem a estabilidade.

Outro conceito importante dessa escola é o da *sinergia*. Quando duas ou mais partes atuando conjuntamente produzem um efeito maior do que a soma dos efeitos individuais, diz-se que existe sinergia.

Assim como outros sistemas sociais, a organização é vista como um sistema aberto⁵. Dessa forma, ela exerce influência sobre o ambiente em que está inserida ao mesmo tempo em que também é influenciada por ele.

2.7 - O HOMEM COMPLEXO

A teoria da contingência surgiu a partir de várias pesquisas isoladas voltadas para o estudo dos mais eficazes modelos de estruturas organizacionais. Segundo essas pesquisas, as mudanças ocorridas no ambiente externo influenciavam a estrutura e os processos internos das organizações.

De acordo com essa teoria, a estrutura e o funcionamento das organizações dependem das características do ambiente externo (contingências externas), não existindo uma única maneira de ser. As organizações devem se ajustar constantemente às condições ambientais.

Nesse contexto, o homem é visto como um sistema aberto, ou seja, aquele que recebe os insumos do ambiente, reage a esses insumos e também está apto a

⁵ Os sistemas podem ser fechados ou abertos. Os sistemas fechados são aqueles que não interagem com o meio externo (ex: sistemas mecânicos, máquinas). Já os sistemas abertos interagem com o meio por intermédio de entradas e saídas. Esses sistemas procuram adaptar-se constantemente às condições do ambiente em que estão inseridos.

provocar mudanças no ambiente que o cercava. Logo, o homem complexo é movido pelas suas percepções, valores, características pessoais e necessidades.

Infere-se, portanto, que respeitadas as concepções de cada uma das teorias administrativas, o ser humano passou a ser visto como único, assim como as diferenças entre as pessoas hoje estão sendo aceitas com mais naturalidade. Cabe ao gerente saber aproveitar as habilidades e capacidades de cada um ao invés de tentar padronizar o comportamento humano.

3 - A GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

A maneira como as organizações tratam a gestão de pessoas mudou bastante desde o início da era industrial, no começo do século XX.

Para Chiavenato (2008, p. 41,) as três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e a da Informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das empresas.

As pessoas inicialmente eram vistas como mão-de-obra, passaram a ser tratadas como recursos humanos e atualmente são vistas como parceiros, conforme é mostrado no decorrer deste capítulo.

3.1 - O DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Segundo Springer e Springer (1990 apud Fleury 2002, p. 19), o Departamento de Pessoal surgiu com a criação do *Personnel Office* na empresa *NCR Corporation*, em 1890. A função do setor era estabelecer métodos de seleção de candidatos a emprego, para que pudessem se tornar eficientes ao menor custo possível.

Esse modelo de gestão de pessoas perdurou de 1900 a 1950. Durante esse período houve a intensificação da industrialização em grande escala e o surgimento de grandes organizações preocupadas com a eficiência da produção, especialização de mão-de-obra e redução de custos.

O Departamento de Pessoal era encarregado de cumprir as exigências legais relativas ao trabalho: contrato de admissão, carteira de trabalho, aplicação de medidas disciplinares, férias etc.

Mais tarde surgiram os Departamentos de Relações Industriais. Segundo Chiavenato (2008, p. 42), esses novos departamentos assumiram o mesmo papel, acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos.

Durante todo esse período se valorizou a tradição e a experiência. As pessoas precisavam ser reguladas por meio de regras e controles rígidos.

3.2 - A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A partir de 1950 surgiu nas organizações o Departamento de Recursos Humanos em substituição ao Departamento de Pessoal. Para Chiavenato (2008, p. 42), esse novo departamento englobou uma maior quantidade de atribuição, cuidando “do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais”.

Não se tratava mais de simples seleção dos trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas, já que a gestão de recursos humanos busca o alcance dos resultados dentro de padrões de qualidade requeridos, porém, também procura satisfazer os diversos interesses dos funcionários por meio de bom ambiente de trabalho, treinamento, desenvolvimento, sistema de recompensas etc.

Essa mudança ocorreu em função da necessidade de adaptação das organizações à nova realidade após o final da Segunda Guerra Mundial.

As estruturas burocráticas, funcionais e centralizadoras precisaram se transformar em estruturas matriciais dinâmicas, capazes de sobreviver em um ambiente competitivo e de manter o foco na qualidade dos serviços.

A ênfase passou a ser na direção das pessoas para a realização dos objetivos organizacionais.

3.3 - A GESTÃO DE PESSOAS

A partir de 1980, com o início da chamada era da informação, surgiu a gestão de pessoas.

Nessa nova visão, as pessoas deixaram de ser vistas como recursos e passaram a ser tratadas como parceiras. Com isso, muitos indivíduos vêm investindo em suas carreiras, além de procurar estabelecer uma relação de reciprocidade em que tanto a organização quanto os indivíduos sejam beneficiados.

Para Chiavenato (2008, p. 42), “na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.”

As pessoas deixam de fazer parte do patrimônio físico para serem partes integrantes do capital intelectual das organizações. Nesse sentido, o desafio da nova era para a gestão de pessoas é atrair, desenvolver e reter talentos.

3.4 - O SISTEMA DE RECOMPENSAS

O desenvolvimento de um sistema de recompensas é um dos instrumentos fundamentais das organizações para atrair, reter e motivar os bons profissionais.

As recompensas representam, em última análise, quanto vale o profissional para a organização. Elas são a retribuição pelo que a pessoa entrega para a organização e podem ser financeiras e não financeiras.

Consoante Welch (2005, p. 92), a boa gestão de pessoas em uma empresa deve, entre outras coisas, “criar mecanismos eficazes – leia: dinheiro, reconhecimento e treinamento – para motivar e reter o pessoal.”

O quadro 3 apresenta um resumo dos principais sistemas de recompensas existentes nas organizações.

Quadro 3 – Sistemas de recompensas

Recompensas						
Financeiras				Não financeiras		
Remuneração fixa		Remuneração variável		Oportunidades	Reconhecimento	Qualidade
Salários	Benefícios	Participação nos lucros	Bônus	Treinamento e desenvolvimento	Promoções, participação em eventos	Segurança Orgulho

Fonte: FLEURY, 2002.

Vale salientar que muitas organizações ainda não perceberam a importância de se investir fortemente nos sistemas de recompensas não financeiras.

3.5 - RECOMPENSAS FINANCEIRAS

Os sistemas de recompensas financeiras variam muito, mas em geral possuem em comum uma remuneração fixa (composta de salários e benefícios) e uma remuneração variável (normalmente associada ao desempenho e composta por bônus e comissões).

No entendimento de Chiavenato (2008, p. 280), a recompensa financeira consiste do pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões.

Para Fleury (2002, p. 93), historicamente o salário representa o principal componente do conjunto de recompensas oferecido pelas organizações e é definido de acordo com o cargo ocupado pelo profissional, com pequenas variações em função do tempo de atuação na organização, além de conhecimentos e habilidades.

Muitas empresas utilizam a avaliação de desempenho como base para o estabelecimento de diferenças salariais.

Lacombe (2008, p. 285) explica que o plano de cargos e salários não tem vínculo direto com o sistema de avaliação de desempenho. O referido plano tem por finalidade atrair, reter e motivar as pessoas, além de obter coerência interna entre os salários e coerência externa com o mercado. Já o sistema de avaliação tem por objetivo avaliar o desempenho para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre promoções, treinamentos e demissões.

Porém, se a avaliação de desempenho pode ser utilizada como subsídio para decisão sobre uma promoção (e o conseqüente aumento de salário), conclui-se que a avaliação e o plano de cargos estão indiretamente vinculados.

Os benefícios são também chamados de salário indireto. Muitos deles são obrigatórios, definidos por lei (férias remuneradas, repouso semanal remunerado, décimo terceiro salário etc.). Entre os benefícios não obrigatórios mais comuns estão: seguro saúde, seguro de vida, bolsa de estudo, creche, vaga privativa, cessão de carro da empresa para uso pessoal etc.

A maior parte dos benefícios não obrigatórios é oferecida para todos os que trabalham em uma organização, porém alguns deles estão disponíveis somente para cargos específicos ou para determinadas pessoas, como forma de atrair e manter talentos.

A remuneração variável é composta por participação nos resultados, participação acionária, bônus e comissões.

A bonificação anual é um valor oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função da sua contribuição para o desempenho da empresa. Algumas organizações substituem o valor em dinheiro por ações da própria empresa.

A participação nos resultados representa a distribuição de parte do lucro obtido em determinado período, conforme o alcance de metas estabelecidas para a organização e também para cada um dos setores.

De acordo com Fleury (2002, p. 95), a remuneração variável pode ou não existir, uma vez que ela está atrelada ao acompanhamento do desempenho e depende dos resultados alcançados.

Muitas organizações utilizam a avaliação de desempenho como base para a remuneração variável. Dependendo da cultura organizacional, pode-se utilizar o desempenho das equipes quando se quer estimular o trabalho em grupo e/ou o desempenho individual.

3.6 - RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS

As recompensas não financeiras são tão importantes quanto as financeiras. Elas se constituem principalmente de oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, incentivo, autonomia, qualidade de vida no trabalho, segurança etc.

As recompensas não financeiras afetam a satisfação das pessoas e são uma forma de motivação. Na maioria das vezes elas representam um pequeno investimento, se comparado ao custo das recompensas financeiras, com um alto índice de retorno.

Os órgãos públicos, que na maioria das vezes possuem sistemas rígidos de recompensas financeiras, podem criar mecanismos de recompensas não financeiras para seus colaboradores mais comprometidos.

Percebe-se, portanto, que as organizações passaram por muitas transformações na forma de gerenciar sua mão-de-obra. Prova disso foi o surgimento da gestão de recursos humanos, que atrelou os interesses dos funcionários aos próprios objetivos organizacionais, elevando a competitividade e, conseqüentemente, melhorando a qualidade dos serviços prestados. Esse procedimento hoje é visto em grandes empresas, que primam pelo bem-estar de seus empregados e oferecem subsídios e recompensas, estimulando, aumentando a competitividade e tornando-os cada vez mais capacitados para o mercado de trabalho. Um dos instrumentos utilizados pela gestão de recursos humanos para esse fim é a avaliação de desempenho, assunto a ser explorado no próximo capítulo.

4 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As organizações avaliam diferentes aspectos do desempenho: resultados alcançados em um determinado período, vendas efetuadas, produtividade, satisfação do cliente, desempenho financeiro e desempenho das pessoas, entre outros. Para cada um dos aspectos a serem avaliados são desenvolvidos métodos ou sistemas de acompanhamento.

O acompanhamento do desempenho das pessoas é feito, na maioria das vezes, por meio de sistemas de avaliação de desempenho. Porém, a avaliação de desempenho é somente uma pequena parte do processo de gestão de pessoas. Para o enfoque dado neste estudo, necessário se faz discorrer sobre os aspectos teóricos da avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (2008, p. 15), a gestão de pessoas é composta por seis processos integrados. São os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Quadro 4 – Processos de gestão de pessoas

Agregar	Aplicar	Recompensar	Desenvolver	Manter	Monitorar
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Seleção⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho e análise de cargos • Orientação • Avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Benefícios • Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Desenvolvimento • Gestão do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene • Segurança • Qualidade de vida • Cultura • Clima 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento • Controle de atividades • Verificação de resultados

Fonte: CHIAVENATO, 2008, p. 15.

Todos os processos são importantes e devem ser desenvolvidos. Se qualquer dos processos não tiver a devida atenção pode comprometer o equilíbrio dos demais.

4.1 - O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Existem diversas definições de avaliação de desempenho. Cada uma delas destaca um ou outro aspecto do que deve ser avaliado ou do que se espera da avaliação de desempenho.

⁶ Recrutamento é um conjunto de atividades voltadas para atrair candidatos qualificados. Seleção é o processo de escolha do melhor candidato para um determinado cargo a partir de uma lista de candidatos recrutados.

Alguns autores definem a avaliação com foco no desempenho passado, a medida do que o funcionário entregou para a organização em determinado período, como é o caso de Certo (apud CHIAVENATO, 2008, p. 241), para quem a “avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

Outros autores defendem que a avaliação deve ser vista como um acompanhamento diário da execução daquilo que foi previamente acordado.

Para Pontes (2008, p. 26), primeiramente é preciso definir os resultados a serem alcançados, com base na estratégia da organização, e acompanhar o progresso diário para depois revisar os resultados alcançados e traçar planos para o futuro.

A avaliação de desempenho também pode ser vista sob a ótica do que os outros indivíduos dizem a respeito do trabalho de uma pessoa:

A avaliação de desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para sua melhoria contínua. (CHIAVENATO, 2008, p. 241).

O sistema de avaliação proporciona uma interação entre chefe e subordinado, voltada para o estabelecimento de metas e uma posterior análise dos resultados alcançados.

Segundo Welch (2005, p. 98), o sistema de avaliação de desempenho deve ser claro e simples, ter critérios previamente acordados e relacionados ao desempenho, prever reuniões formais entre gerente e subordinado de preferência duas vezes por ano e deve incluir um componente de desenvolvimento profissional.

A organização deve planejar a implantação de um sistema de avaliação de desempenho estabelecendo o que será avaliado e qual a finalidade da avaliação, definindo prazos para treinamento dos avaliadores e divulgando claramente como funcionará a nova sistemática.

Leme (2006, p. 13) define seis regras básicas para avaliação de desempenho:

- a) Não é possível implantar a avaliação de desempenho iniciando-se pela avaliação;
- b) É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo de avaliação (o empenho) e o momento da avaliação de desempenho;

- c) É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação;
- d) O avaliador precisa estar preparado para avaliar;
- e) É necessário apresentar o resultado ao avaliado;
- f) Não assumir o que não é possível de ser cumprido.

Welch (2005, p. 99) explica que a avaliação de desempenho é uma das principais atribuições do líder: “E como não há lei que garanta sua seriedade, e tampouco nenhuma equipe de auditoria, cabe a cada chefe que faz uma avaliação – com o apoio vigoroso de RH – assumir essa responsabilidade como uma de suas principais atribuições”.

Para Chiavenato (2008, p. 252), a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

A avaliação de desempenho é, portanto, um meio para verificar a adequação das pessoas aos cargos, as necessidades de treinamento e a integração entre os membros de uma equipe. Ela também pode ser utilizada para rever as metas estabelecidas pela organização, que podem estar muito acima da capacidade produtiva do indivíduo.

4.2 - FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode ser utilizada para várias finalidades em uma organização. O foco da avaliação deve ser sempre o desempenho das pessoas no trabalho e não a pessoa em si.

Para Lacombe (2008, p. 284), a avaliação de recursos humanos existe sempre, é subjetiva e contém alguma distorção. Por isso, a utilização de um programa formal de avaliação contém menos distorções e subjetividades do que as avaliações informais.

Eis algumas finalidades da utilização da avaliação de desempenho:

- a) justificar promoções, transferências, aumentos salariais, bonificações ou demissões dos colaboradores;
- b) para que as pessoas conheçam seus pontos fortes e pontos fracos e assim possam estabelecer planos individuais de desenvolvimento;
- c) para que chefes e subordinados possam conversar francamente sobre metas, responsabilidades, trabalho em equipe etc.

Todavia, um dos pontos mais importantes da avaliação de desempenho é o fornecimento de informações para que o colaborador saiba como a equipe e a organização avaliam seu desempenho, suas atitudes e suas competências.

Também não se deve deixar de considerar que existem vários fatores que podem afetar o desempenho das pessoas. Nesse sentido, a avaliação de desempenho servirá para que os colaboradores forneçam informações para a organização sobre eventuais problemas que estejam afetando o rendimento da equipe.

Entre os principais fatores que podem afetar o desempenho, destacam-se as características organizacionais (clima, políticas e práticas), características do ambiente (qualidade dos equipamentos, disponibilidade de recursos, definição de prazos e objetivos), características do indivíduo (habilidades, personalidade, motivação) e características extra-organizacionais (mercado de trabalho, legislação, situação econômica).

4.3 - AVALIAÇÃO DE POTENCIAL E AVALIAÇÃO DE CARGOS

Existem outros tipos de avaliações que muitas vezes também são chamadas de avaliação de desempenho. Entre elas destacam-se a avaliação de potencial e a avaliação de cargos.

A avaliação de potencial está focada na capacidade da pessoa em termos de possibilidades futuras. São avaliados os conhecimentos, as habilidades, as experiências e as aptidões de uma pessoa pensando no seu futuro profissional dentro da organização.

Para Pontes (2008, p. 133), é importante que a organização identifique seus talentos e cuide muito bem deles, uma vez que serão os prováveis substitutos dos líderes de hoje.

A avaliação de potencial identifica a capacidade ou competências de uma pessoa e permite que a organização possa tomar decisões relativas a processos sucessórios, recolocação e desenvolvimento das pessoas.

Esse tipo de avaliação é restrito a algumas pessoas, em função das perspectivas de sucessão e, diferentemente da avaliação de desempenho, não supõe o repasse de todas as informações da avaliação para o avaliado, para não criar expectativas que podem não se concretizar.

Já a avaliação de cargos não se preocupa nem com as competências e nem com o desempenho das pessoas que ocupam os cargos. Ela está voltada para identificar o valor de cada cargo, estabelecer uma hierarquia entre eles e criar carreiras dentro da organização.

4.4 - PROBLEMAS DAS AVALIAÇÕES

As avaliações podem estar sujeitas a distorções se não forem bem conduzidas.

Lacombe (2008, p. 285) afirma que o sistema de avaliações deve ser baseado em resultados obtidos, estar relacionado ao trabalho, permitir comparações entre avaliações e simples de ser executado.

O problema da subjetividade do avaliador está presente na maioria dos métodos de avaliação. Para amenizar o problema é importante que os avaliadores sejam treinados de modo que não haja dúvidas sobre o processo, os detalhes do método utilizado e a finalidade da avaliação.

A avaliação deve ter por objetivo o desempenho da pessoa e não uma análise dos hábitos pessoais.

Na concepção de Pontes (2008, p. 70), a avaliação é sujeita a certas propensões do avaliador, motivadas pela dificuldade em separar, no momento da avaliação, a pessoa do seu comportamento.

As principais distorções das avaliações são:

- a) Efeito complacência ou rigor: o avaliador tende a classificar os membros da equipe nos extremos. Para ele, as pessoas apresentam desempenho péssimo ou excelente.
- b) Efeito fatos recentes: o avaliador é influenciado pelas ações mais recentes do avaliado e não considera as ações ocorridas durante todo o período correspondente à avaliação.
- c) Efeito halo⁷: a avaliação torna-se distorcida pelo fato de o avaliador ter simpatia ou não pelo avaliado. Também pode ocorrer de uma característica do avaliado se sobressair sobre as demais, influenciando

⁷ O mesmo que auréola: círculo brilhante que, nas imagens, envolve a cabeça de figura sacra.

positiva ou negativamente a análise do avaliador em relação aos demais fatores.

- d) Efeito preconceito pessoal: o preconceito de raça, sexo, religião etc. pode alterar a percepção do avaliador em relação ao avaliado.
- e) Efeito tendência central: o avaliador prefere dar notas médias para tudo e para todos, por medo de prejudicar os fracos e de assumir responsabilidades pelos avaliados como excelentes.
- f) Falta de técnica: desconhecimento das técnicas e dos objetivos da avaliação de desempenho pode levar a sérias distorções.
- g) Supervalorização da avaliação: acreditar que a avaliação por si só irá corrigir os defeitos das pessoas.
- h) Subjetivismo: avaliar em função de valores pessoais e não com base nos valores e objetivos da organização.

Apesar dos possíveis problemas que podem ocorrer nas avaliações, não avaliar significa abrir mão da oportunidade de conhecer melhor os colaboradores. Além disso, a avaliação permite que, no mínimo, as pessoas saibam quais são os valores mais relevantes para a organização. Daí a importância de se conhecer os métodos empregados na avaliação de desempenho, o que será tratado no capítulo a seguir.

5 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários métodos de avaliação de desempenho e cada um deles apresenta vantagens e desvantagens na sua utilização.

Welch (2005, p. 98) assevera que “não existe uma única maneira certa de avaliar pessoas. Todas as empresas desenvolverão formas e diferentes metodologias.”

Para Pontes (2008, p. 47), os métodos de avaliação de desempenho podem ser classificados de acordo com uma escala crescente de objetividade, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 – Complexidade dos métodos de avaliação de desempenho⁸

Complexidade	Método
Menor	Atribuição de graus
	Comparação binária
	Escolha forçada
	Escala gráfica
	Frases descritivas
	Incidentes críticos
	Pesquisa de campo
	Competências
Maior	Avaliação de atividades
	Avaliação por objetivos

Fonte: PONTES, 2008, p. 47.

Os métodos de avaliação de desempenho foram surgindo e naturalmente foram aperfeiçoados para tentar suprir os problemas dos métodos anteriores. Percebe-se que os métodos mais antigos tinham um enfoque no desempenho passado enquanto que os métodos mais novos avaliam o passado com vistas a melhorar o desempenho futuro.

Muitas organizações desenvolvem seus próprios métodos de avaliação de desempenho adaptando os métodos conhecidos às suas peculiaridades e necessidades. Outras organizações realizam avaliações por meio de combinação dos métodos tradicionais, aproveitando o que cada método tem de melhor.

⁸ Além desses, o autor desenvolveu o próprio método denominado “Acompanhamento e avaliação de resultados” que se constitui em uma variação da Avaliação por Objetivos com ênfase na avaliação de equipes e não na avaliação individual. São definidos para uma equipe os objetivos, indicadores (medidas) e padrões de desempenho (metas).

Segundo Lacombe (2008, p. 287), a organização deve ter diferentes tipos de avaliação de desempenho. Para as pessoas do nível operacional, a avaliação deve ser bem simples, de periodicidade trimestral e restrita à quantidade e produtividade no trabalho, além do relacionamento com as pessoas. A avaliação do nível intermediário deve ser contínua, em função do cumprimento das metas estabelecidas. Já para as pessoas de níveis hierárquicos mais elevados, a avaliação deve ser anual e tende a ser menos estruturada, focada nos resultados alcançados pelas áreas.

A diferenciação da avaliação de acordo com o nível hierárquico do colaborador pode ser justificada pelo fato de que o ponto mais importante do processo é a realimentação ou *feedback*. O avaliado deve saber que aspectos do seu desempenho estão de acordo com o que a organização espera dele e que aspectos precisa melhorar. Daí a possibilidade de utilização de diferentes tipos de avaliação, para que a realimentação seja feita de forma clara para o avaliado.

A seguir são descritos os métodos mais conhecidos de avaliação de desempenho utilizados nas organizações.

5.1 - ATRIBUIÇÃO DE GRAUS

Trata-se de uma escala de desempenho que varia de péssimo, ruim, regular, bom, ótimo a excepcional. São identificadas três pessoas com desempenhos respectivamente péssimo, regular e excepcional. Essas pessoas serão a referência para a classificação das demais, conforme demonstrado no exemplo abaixo.

Quadro 6 – Método da atribuição de graus

Escala	Graus	Parâmetros	Demais pessoas
1	Desempenho péssimo	João	Hugo
2	Desempenho ruim		Leonardo
3	Desempenho bom	Maria	Carmem, Orlando
4	Desempenho ótimo		José
5	Desempenho excepcional	Felipe	

Fonte: PONTES, 2008.

Esse método não propõe melhorias em relação ao desempenho de cada um, não faz diagnóstico das causas do desempenho abaixo do esperado e não permite que as pessoas saibam por que foram colocadas em determinado ponto da escala.

É um método de fácil construção e de simples utilização. Além disso, permite a comparação de resultados entre funcionários.

Os pontos negativos do método são:

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

5.2 - COMPARAÇÃO BINÁRIA

Trata-se da comparação do desempenho de uma pessoa em relação aos demais componentes do grupo de trabalho.

Em uma tabela é feita a comparação do desempenho de uma pessoa em relação a cada um dos colegas. Se o desempenho do avaliado é considerado melhor que o do colega ele recebe um sinal de “+”, que corresponde a um ponto. Caso contrário, ele recebe um sinal de “-”, que corresponde a zero.

Ao final são somados os pontos de cada um, acrescidos de um ponto extra⁹, chegando-se a uma tabela contendo o desempenho comparativo entre os melhores e os piores.

Esse método apresenta as mesmas falhas do método anterior e é bastante trabalhoso quando a equipe é muito grande.

O quadro 7 apresenta um exemplo do uso desse método:

Quadro 7 – Método da comparação binária

	João	Hugo	Leonardo	Maria	Carmem
João		-	+	+	+
Hugo	+		+	+	+
Leonardo	-	-		+	+
Maria	-	-	-		-
Carmem	-	-	-	-	
Ponto extra	1	1	1	1	1
Total	2	1	3	4	4

Fonte: PONTES, 2008.

⁹ O ponto extra é atribuído a todos os avaliados, o que torna esse esforço sem sentido. É provável que a finalidade desse recurso seja evitar que uma avaliação tenha nota zero.

As avaliações por comparação entre funcionários atualmente são consideradas bastante ultrapassadas, pois não identificam nem os pontos fracos e nem os pontos fortes de cada um, além de não proporem melhorias.

5.3 - ESCOLHA FORÇADA

Esse método consiste na elaboração de conjuntos de frases que expressem comportamentos positivos e negativos do indivíduo em relação ao trabalho.

Para cada conjunto de frases o avaliador deve marcar a frase que melhor define o comportamento e a que menos define o comportamento do avaliado.

Como o próprio nome indica, o avaliador é obrigado a escolher as frases que mais se aproximam do desempenho do avaliado, o que muitas vezes é uma aproximação bastante forçada da realidade.

Um exemplo desse método é apresentado a seguir:

Quadro 8 – Método da escolha forçada

Avaliação de desempenho					
Nome:			Cargo:		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.					
	+	-		+	-
Apresenta produção elevada			Dificuldade em lidar com pessoas		
Comportamento dinâmico			Tem bastante iniciativa		
Tem dificuldade com números			Gosta de reclamar		
É muito sociável			Tem medo de pedir ajuda		
Tem espírito de equipe			Tem potencial de desenvolvimento		
Gosta de ordem			Toma decisões com critério		
Não suporta pressão			É lento e demorado		
Aceita críticas construtivas			Conhece o seu trabalho		
Tem boa aparência pessoal			Nunca se mostra desagradável		
Comete muitos erros			Produção razoável		
Oferece muitas sugestões			Tem boa memória		
Decide com dificuldade			Expressa-se com dificuldade		

Fonte: CHIAVENATO, 2008.

Os pontos positivos do método são:

- a) tira a influência pessoal do avaliador, evitando a subjetividade;
- b) não requer treinamento dos avaliadores; e
- c) evita o efeito de generalização na avaliação (efeito halo).

Os pontos negativos do método são:

- a) não tem participação ativa do avaliado;
- b) não apresenta uma visão global dos resultados; e
- c) não permite comparações com avaliações anteriores.

Juntamente com o método da escolha forçada, muitas organizações adotaram o critério da diferenciação.

A diferenciação parte da premissa de que em toda organização existem pessoas com desempenho abaixo do esperado, pessoas com desempenho dentro de esperado e pessoas com desempenho acima do esperado.

Cada organização pode definir uma escala de três a cinco parâmetros e os percentuais esperados de classificação de pessoas em cada um deles. Um exemplo de uma escala com três parâmetros pode ser: baixo (30%), normal (50%) e alto (20%).

Para Welch (2005, p. 36), “esse processo exige que os gerentes avaliem seus funcionários e os classifiquem em três categorias em termos de desempenho: os 20% superiores, os 70% intermediários e os 10% inferiores.” Esse modelo é chamado 20-70-10 ou diferenciação¹⁰.

Os gerentes devem agir com base nessa distinção. As pessoas com alto desempenho devem receber recompensas e treinamento. As de desempenho intermediário – maioria dos funcionários da organização – devem ser motivadas e treinadas para que melhorem e as de baixo desempenho devem ser demitidas.

A diferenciação faz com que as pessoas se preocupem continuamente com o seu desenvolvimento, permite que a organização reconheça seus melhores talentos e cria um ambiente motivador, na busca por melhores desempenhos.

As críticas que são feitas em relação à diferenciação se referem aos casos de empresas que simplesmente descartam as pessoas com desempenho inferior ao invés de tentar desenvolvê-las, ao risco de transformar a empresa em um ambiente

¹⁰ Para o autor, as empresas dispõem de recursos limitados e devem investi-los onde há maior probabilidade de retorno. A diferenciação envolve pessoas e negócios e, no caso dos negócios, refere-se ao portfólio ou linhas de produtos das empresas (WELCH, 2005).

de competição predatória e ao fato de que uma empresa de alto desempenho acabará classificando excelentes colaboradores como pessoas de baixo desempenho.

5.4 - ESCALA GRÁFICA

Nesse método são definidos alguns fatores aplicáveis em um conjunto de cargos e estabelecidos os comportamentos esperados para cada um dos fatores. O desempenho em cada um dos fatores é medido por meio de uma escala de pontos que varia de ruim a excepcional.

Normalmente são feitas três fichas de avaliação, uma para cargos operacionais, outra para cargos administrativos e uma terceira para cargos de liderança. Cada uma das fichas contém fatores diferentes a serem avaliados.

A escolha dos fatores a serem avaliados pode ser feita de forma participativa e a escala pode ter pontos ponderados, de modo que alguns critérios tenham um peso maior que outros.

São exemplos de fatores ou características utilizadas pelo método: administração do tempo, assiduidade, colaboração com o grupo, criatividade, cumprimento de metas, disciplina, iniciativa, pontualidade, postura profissional, produtividade, qualidade do trabalho etc.

Esse método permite que o desempenho do avaliado seja representado de forma gráfica e possibilita a representação histórica das avaliações em uma mesma tabela.

Pontos positivos do método:

- a) é de fácil construção e de simples utilização;
- b) apresenta uma visão gráfica dos fatores avaliados; e
- c) permite a comparação de resultados entre funcionários;

Pontos negativos do método:

- a) apresenta forte tendência para produção do efeito halo;
- b) o processo de avaliação é bastante rígido e homogêneo; e
- c) o foco da avaliação é no passado.

Um exemplo desse método é mostrado no quadro 9:

Quadro 9 – Método da escala gráfica

Nome:		Período avaliado:			
Departamento:		Cargo:			
Fatores	Indicadores				
	A Supera as expectativas	B Às vezes supera	C Dentro das expectativas	D Abaixo das expectativas	
Administração do tempo		x			
Assiduidade		x			
Colaboração com o grupo		x			
Conhecimento do trabalho			x		
Cumprimento dos prazos			x		
Interesse pelo trabalho	x				
Organização				x	
Qualidade do trabalho		x			
Pontualidade	x				
Produtividade		x			
Desempenho global: (B) Indicador que caracteriza o desempenho geral do avaliado.					

Fonte: LACOMBE, 2008, p. 287.

O método da escala gráfica também possui foco no passado e apresenta certo grau de subjetividade, pois depende da interpretação que o avaliador faz dos fatores e da escala de pontuação.

5.5 - FRASES DESCRITIVAS

Esse método consiste na elaboração de um conjunto de frases que expressem comportamentos positivos e negativos do indivíduo em relação ao trabalho.

Em geral são criadas dez frases descritivas de comportamentos positivos e dez frases descritivas de comportamentos negativos. Para cada uma das frases, o avaliador deve marcar “sim” ou “não”.

Cada “sim” em uma frase de comportamento positivo representa um ponto e cada “sim” em uma frase de comportamento negativo representa um ponto a menos. O “não” representa zero ponto para os dois casos.

No exemplo de uma lista de vinte frases, o avaliado pode obter de -10 a 10 pontos.

Os aspectos positivos do método são:

- a) é de fácil construção e de simples utilização; e
- b) permite a comparação de resultados entre funcionários;

Os aspectos negativos do método são:

- a) o processo de avaliação é bastante rígido e homogêneo;
- b) o foco da avaliação é no passado;
- c) não propõe melhorias para as pessoas com baixo desempenho;
- d) não permite que seja feito um diagnóstico das avaliações; e
- e) o avaliado pode obter uma nota negativa na avaliação.

Esse método está exemplificado no quadro 10.

Quadro 10 – Método das frases descritivas

Nome:	Período avaliado:	
Departamento:	Cargo:	
DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
É assíduo e pontual.	X	
Colabora com o grupo.		X
Interessa-se em aprender novos processos de trabalho.		X
Apresenta baixa produtividade no trabalho.	X	
Possui bom conhecimento das suas tarefas.	X	
Apresenta baixa organização do posto de trabalho.	X	
Total de pontos:		

Fonte: PONTES, 2008.

Um método de avaliação que pode resultar em avaliações negativas certamente traz inúmeros problemas na sua aplicação.

5.6 - INCIDENTES CRÍTICOS

Esse método não avalia as situações normais e sim os extremos positivos e negativos.

O avaliador deve anotar sistematicamente os fatos positivos e negativos relativos ao comportamento dos avaliados com o objetivo de destacar as características positivas do avaliado e tentar corrigir os comportamentos negativos.

No caso dos comportamentos negativos, cabe ao avaliador se concentrar somente no incidente e não na personalidade do avaliado.

A vantagem desse método é a análise da atuação do avaliado em cima de fatos reais. A maior dificuldade é anotar constantemente os fatos ocorridos. Outra crítica refere-se ao fato de que talvez seja mais eficiente se os comportamentos extremos forem discutidos logo após terem acontecido e não somente em avaliações periódicas.

Para Pontes (2008, p. 74), “a aplicação do método em conjunto com outra metodologia mais moderna tem maior validade que sua aplicação isolada.”

Trata-se de um método de simples utilização e que apresenta ênfase nos aspectos excelentes do desempenho. Porém, ele não avalia os aspectos normais do desempenho e o foco da avaliação é no passado. Além disso, a avaliação fixa-se em poucos aspectos e por isso o resultado pode ser tendencioso.

Um exemplo desse método é demonstrado no quadro 11:

Quadro 11 – Método dos incidentes críticos

Nome:		Período avaliado:
Departamento:		Cargo:
Data	Incidente crítico	
18/02	Não forneceu informação solicitada por outro setor no tempo necessário para a correção de um problema.	
20/03	Resolveu um problema grave de forma satisfatória.	
25/03	Apresentou sugestões que melhoraram o processo de execução de uma tarefa.	

Fonte: PONTES, 2008.

Se o objetivo dessa avaliação é destacar as características positivas e tentar corrigir os comportamentos negativos, talvez uma conversa logo após cada fato seja mais eficaz do que as avaliações periódicas.

5.7 - PESQUISA DE CAMPO

Esse método baseia-se em reuniões entre uma pessoa da área de recursos humanos e o responsável pela equipe que será avaliada. Pelo fato de utilizar um especialista em recursos humanos, a avaliação tende a ser menos subjetiva.

Segundo Chiavenato (2008, p. 251), esse é um dos métodos mais completos de avaliação de desempenho.

A avaliação é realizada em várias etapas:

- a) Avaliação inicial do desempenho do avaliado: sob orientação do especialista, o líder faz uma avaliação do funcionário utilizando uma ficha de avaliação. Pode-se empregar o método da escala gráfica ou uma lista de aspectos positivos e negativos sobre o desempenho do avaliado.
- b) Análise do desempenho: de posse da ficha de avaliação, o especialista solicita informações específicas sobre o avaliado e chega a uma avaliação final.
- c) Plano de ação: com base na avaliação final, especialista e líder elaboram um plano de desenvolvimento do funcionário na empresa.
- d) Entrevista de avaliação: são definidos os pontos a serem comentados com o funcionário. Posteriormente o líder comunica ao funcionário os pontos principais da avaliação e o plano de ação sugerido.
- e) Conclusão: o especialista e o líder analisam todo o processo e concluem a avaliação de desempenho. O líder passa a acompanhar o desempenho do funcionário levando em conta o plano de ação definido, conforme explicitado abaixo:

Com o método da pesquisa de campo, tem início o rompimento da avaliação somente do desempenho passado, dando lugar à preocupação com o desempenho futuro do funcionário. O método permite, a partir da análise do passado, o desenvolvimento e o planejamento do futuro do funcionário na empresa. (PONTES, 2008, p. 78).

Os pontos positivos do método são:

- a) envolve o gerente a área de RH tanto na avaliação como no acompanhamento do plano de ação;
- b) permite o planejamento de ações para o futuro; e
- c) apresenta ênfase na melhoria do desempenho;

Os pontos negativos do método são:

- a) o processo é lento e tem um custo alto por envolver gerente e especialista;
e
- b) não há muita participação do avaliado.

O quadro 12 traz um exemplo desse método.

Quadro 12 – Método da pesquisa de campo

Nome:		Período avaliado:
Departamento:		Cargo:
Avaliação inicial:	1. Aspectos positivos do desempenho funcionário:	
	2. Aspectos negativos do desempenho do funcionário:	
	3. Desempenho geral (insatisfatório, satisfatório, mais que satisfatório):	
Análise do desempenho	4. Por que o desempenho foi satisfatório/insatisfatório?	
	5. Que motivos podem justificar esse desempenho?	
	6. Que treinamentos foram feitos pelo funcionário?	
Planejamento	7. Que plano de ação futura é recomendável ao funcionário?	
	8. Que treinamentos o funcionário deve realizar?	
Entrevista	9. Quais são os pontos importantes a serem comentados com o funcionário?	
Conclusão	10. Quais as conclusões da avaliação?	

Fonte: CHIAVENATO, 2008, p. 253.

Um dos problemas na utilização desse método é o tempo necessário para a sua implantação. Para cada avaliado são necessárias várias reuniões entre o especialista e o líder, o que torna praticamente inviável sua implantação em médias e grandes organizações.

Talvez o método possa ser utilizado para acompanhar o desempenho de alguns funcionários de uma empresa, tais como os mais problemáticos ou os mais talentosos.

5.8 - AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES

A avaliação de atividades pressupõe a descrição de cada cargo da organização de forma detalhada. Primeiramente, é estabelecido um padrão de desempenho desejável para cada uma das atividades do cargo. Na avaliação, o resultado obtido pelo funcionário é comparado com o padrão de desempenho estabelecido anteriormente para o cargo.

Pode ser atribuído um peso diferente para cada uma das atividades do cargo, conforme a importância de cada uma delas.

Na avaliação é atribuída uma nota de 1 a 4 de acordo com o desempenho do avaliado: 1 - não atendeu aos resultados esperados, 2 - atendeu em parte, 3 - atendeu aos resultados esperados e 4 - excedeu os resultados esperados.

Ao final os pontos são somados e é atribuído um conceito final (A, B, C, D) de acordo com uma tabela de pontos.

Esse método permite que o funcionário saiba antecipadamente qual é o desempenho esperado.

Segundo Pontes (2008, p. 80), “a limitação da aplicação do método é somente nas organizações que mantêm cargos amplos e requeiram atuação multidisciplinar ou a polivalência de seus trabalhadores”.

Os aspectos positivos do método são:

- a) é de simples utilização;
- b) os funcionários conhecem antecipadamente quais são os desempenhos esperados; e
- c) os funcionários sabem quais são os aspectos mais importantes relativos ao cargo que ocupam;

Os aspectos negativos do método são:

- a) as atividades de cada um dos cargos da organização devem estar sempre atualizadas e bem definidas;
- b) os funcionários devem atuar dentro das limitações do cargo; e
- c) o funcionário pode ter se destacado em alguma atividade não prevista na tabela e não receberá pontos por isso.

Um exemplo desse método é apresentado a seguir:

Quadro 13 – Método da avaliação de atividades

Nome:		Período avaliado:		
Departamento:		Cargo:		
Atividades	Padrão de desempenho	Peso	Nota	Peso x Nota
Manter o cadastro de funcionários	Manter o cadastro organizado e atualizado.	20		
Manter o arquivo de documentos	Manter o arquivo organizado e atualizado.	20		
Receber documentação dos funcionários	Atender com cortesia e verificar documentos	30		
Elaborar lista de funcionários em afastamento	Elaborar lista atualizada na primeira quinzena do mês	15		
Total				
Desempenho global:				

Fonte: PONTES, 2008.

Esse método permite que o avaliado saiba quais são os valores da organização e o que se espera dele.

5.9 - AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Esse método de avaliação pressupõe a existência de uma administração por objetivos na organização.

Segundo Chiavenato (2000, p. 175), a administração por objetivos surgiu em 1954 com a publicação do livro "*The Practice of Management*" de Peter F. Drucker. Essa escola pregava a descentralização das decisões e a fixação de objetivos para cada área-chave da organização.

Inicialmente são definidos os objetivos estratégicos da organização para um determinado período. Depois são fixados os objetivos táticos (departamentais) e, por fim, os objetivos referentes a cada atividade ou tarefa.

Todos os objetivos devem ser quantificáveis, difíceis, relevantes e compatíveis. Esse método requer o estabelecimento de prazos, acompanhados diariamente, para que os objetivos sejam alcançados.

Além dos objetivos, devem ser definidas metas intermediárias que permitam acompanhar a evolução do trabalho e corrigir o que for necessário para o alcance dos objetivos.

Para Pontes (2008, p. 94), uma vez definidos os objetivos de cada indivíduo, estes irão se empenhar para atingi-los, não necessitando de supervisão estreita.

A avaliação por objetivos de uma unidade organizacional compreende as seguintes etapas:

- a) definição do contexto dos objetivos da unidade: análise do planejamento estratégico da empresa;
- b) definição conjunta de objetivos: o líder e o funcionário definem seus objetivos, que devem ser compatíveis com o contexto estratégico;
- c) metas intermediárias: são definidas também as metas intermediárias a serem alcançadas em determinados prazos;
- d) padrões de desempenho: são definidos os padrões de desempenho esperados e a necessidade de realização de treinamento para a execução das tarefas planejadas;

- e) acompanhamento: o líder acompanha o trabalho e faz comparações entre o desempenho previsto e o real; e
- f) avaliação final: ao final do período é feita uma avaliação do desempenho e inicia-se um novo processo de planejamento;

Os aspectos positivos do método são:

- a) estabelece um plano de ação voltado para o futuro;
- b) torna claro para o funcionário o que a organização espera dele;
- c) a avaliação é feita em cima do que foi acordado anteriormente;
- d) obtém comprometimento do funcionário com os objetivos da organização;
- e) voltado para a melhoria do desempenho futuro, com base no desempenho atual; e
- f) em função dos objetivos a serem alcançados, permite o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários;

Os aspectos negativos são:

- a) não é um método de simples elaboração e aplicação;
- b) não funciona em organizações sem planejamento, pois requer definição antecipada dos objetivos a serem alcançados;
- c) o processo toma bastante tempo dos gerentes para a definição dos objetivos e acompanhamento da evolução de cada área e de cada funcionário;
- d) pode provocar a perseguição de objetivos inalcançáveis, gerando frustração e desmotivação; e
- e) dificuldade em aplicar o método em setores que desempenham trabalhos simples e rotineiros.

Segundo Leme (2006, p. 21), na década de 1990 a base para a avaliação de desempenho das organizações passou a ser a “avaliação por objetivos” na qual somente os funcionários que alcançavam as metas eram glorificados e os que não as alcançavam eram crucificados.

A Avaliação por Objetivos (APO) foi substituída pela Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) que é considerada mais democrática e participativa.

A APPO pressupõe uma negociação e um consenso para a formulação dos objetivos que, muitas vezes, na APO eram estabelecidos de cima para baixo.

Para Chiavenato (2008, p. 259), outro ponto importante da APPO é a negociação sobre a alocação dos recursos e meios necessários (pessoas, equipamentos, treinamento etc.) para o alcance dos objetivos.

Um exemplo desse método está exposto no quadro 14:

Quadro 14 – Método da avaliação por objetivos

Nome:		Período avaliado:
Departamento:		Cargo:
Objetivos estabelecidos		Padrões de desempenho
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		
Necessidade de treinamento:		
Avaliação dos objetivos		Indicador de desempenho
Objetivo 1		()
Objetivo 2		()
Objetivo 3		()

Fonte: PONTES, 2008.

5.10 - AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

As competências são um conjunto formado pelo conhecimento, habilidades e atitudes relacionadas à execução de uma atividade ou relativas a uma determinada função. As competências podem ser mensuradas e podem ser desenvolvidas.

Scott B. Parry (1996 apud Leme 2000, p. 2) define competências são:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O conhecimento é o saber como se faz, é o entendimento teórico sobre o assunto adquirido por meio de treinamento, observação ou intuição. O conhecimento pode ser aperfeiçoado por meio da habilidade.

A habilidade é o saber fazer. É a capacidade de produzir resultados práticos a partir do conhecimento adquirido. Normalmente a habilidade se desenvolve por meio da prática de algo que já se fez muitas vezes.

A atitude é o querer fazer, é a capacidade de fazer o que precisa ser feito no momento certo. Para muitos, ter atitude significa ser pró-ativo, assertivo, fazer o que deve ser feito ao invés de ficar esperando alguém dar as ordens. Nesse sentido, a atitude é um motivador para que a pessoa possa adquirir habilidade e conhecimento.

No passado as pessoas eram consideradas “competentes” porque tinham grande conhecimento sobre algo. Hoje em dia o conhecimento é considerado insuficiente se não for acompanhado de habilidades e atitudes. Por outro lado, uma pessoa com “atitude” pode demonstrar total incompetência se não tiver o conhecimento e habilidade necessários para determinada ação.

As competências são normalmente separadas em dois grupos: competências técnicas (conhecimento e habilidade) e competências comportamentais (atitudes). Com base nessas perspectivas é possível identificar e mensurar qual foi a entrega de um colaborador para a organização.

O método de avaliação por competências é realizado em várias etapas:

- a) Primeiramente são definidas as competências da organização: são as competências estratégicas da organização e, portanto, são obrigatórias para todas as pessoas independentemente do cargo que ocupam.
- b) Depois são definidas as competências para um ou mais cargos: essas competências podem ser técnicas (conhecimentos e habilidades em áreas específicas) ou comportamentais (atitudes) relativas às necessidades do cargo.
- c) Para uma avaliação mais completa é necessária a definição de indicadores de desempenho (aspectos mais importantes) para cada uma das competências. Cada indicador pode representar um peso diferente na composição da competência.
- d) É realizada a avaliação de desempenho com o objetivo de comparar as competências do funcionário com as competências necessárias para o cargo e para a organização. Para cada competência ou para cada indicador é dada uma nota de 1 a 4.
- e) A diferença entre o desejado e o apresentado pelo avaliado (*gap* ou hiato) fornece os insumos para que seja estabelecido um plano de ação para o desenvolvimento das competências.

Os aspectos positivos do método são:

- a) permite o mapeamento das competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização;
- b) é voltado para o desenvolvimento da pessoa, com base nas competências necessárias x competências apresentadas; e
- c) estabelece um plano de ação voltado para o desempenho futuro.

Os aspectos negativos são:

- a) não é um método de simples elaboração e aplicação; e
- b) se não forem definidos indicadores de desempenho, esse método torna-se muito parecido com o da Escala Gráfica.

Na sequência, o quadro 15 mostra um exemplo desse método.

Quadro 15 – Método da avaliação por competências

Nome:				Período avaliado:				
Departamento:				Cargo:				
Competência	Conceito	Indicadores de desempenho	Avaliação	Média	Peso	Avaliação desejada	GAP	Plano de ação
Comprometimento	Capacidade de envolver-se e motivar-se com seu trabalho	Envolve-se na solução de problemas?			30	4		
		Executa suas tarefas de acordo com os valores da organização?			20	4		
		Realiza as tarefas com qualidade			30	4		
		Realiza as tarefas nos prazos determinados?			20	4		
Organização	Capacidade para organizar os recursos disponíveis	Mantém seu local de trabalho organizado?			30	4		
		Segue os procedimentos determinados pelo seu superior?			30	4		
		Administra seu tempo para realizar as tarefas no prazo previsto?			40	4		
Etc.								

Fonte: PONTES, 2008

Um dos pontos mais importantes desse método é a definição de um plano de ação para o desenvolvimento das competências.

5.11 - A AVALIAÇÃO 360º

É um tipo de avaliação na qual uma pessoa é avaliada por várias outras. Esse método também é conhecido como *feedback* (realimentação) com múltiplas fontes, *Feedback* estruturado ou Avaliação multivisão.

Para Chiavenato (2008, p. 261), trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Devem participar da avaliação o superior, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos e até os fornecedores.

Cada avaliador recebe um formulário no qual registra, de forma confidencial, com que frequência o avaliado põe em prática comportamentos considerados essenciais pela organização a fim de viabilizar seus objetivos estratégicos. A pessoa que está sendo avaliada também faz sua autoavaliação.

Após a tabulação dos dados, o participante recebe um relatório individual e confidencial contendo as diferenças entre a auto-percepção e a percepção dos outros.

A partir desse resultado, a pessoa deve elaborar, em conjunto com seu superior, um plano individual de desenvolvimento.

Os aspectos positivos do método são:

- a) a qualidade das informações obtidas pela avaliação é maior do que em outros métodos, em função do número de avaliadores;
- b) o resultado da avaliação decorre de várias perspectivas e não somente da visão de uma só pessoa;
- c) as pessoas podem ficar mais dispostas a serem bem honestas nas avaliações, uma vez que o sigilo é garantido; e
- d) a pessoa pode ficar mais disposta a mudar, uma vez que a avaliação representa a opinião de várias pessoas;

Os aspectos negativos do método são:

- a) a complexidade em administrar um número grande de avaliações combinadas;
- b) o relatório final pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado, uma vez que representa a opinião de várias pessoas; e
- c) o sistema requer treinamento de um grande número de pessoas que atuarão como avaliadores.

O 360 graus pode ser implantado em todos os níveis das organizações, no entanto ele é mais utilizado para os níveis gerenciais e para a alta administração.

Esse método pressupõe que a organização utilize um sistema de gestão por competências, uma vez que a sua base é o inventário de competências, que deve

conter as competências organizacionais, as competências relativas ao cargo e as competências individuais.

Do que foi apresentado, infere-se que apesar dos vários métodos utilizados para avaliar o desempenho de seus funcionários, há de ser observado qual o mais apropriado para cada tipo de organização, pois todos apresentam vantagens e desvantagens que devem ser levadas em consideração.

6 - A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assim como as empresas privadas, as organizações públicas também precisam acompanhar os novos tempos e evoluir para atender melhor os seus clientes. A globalização e as inovações tecnológicas têm transformado a lógica do setor produtivo e também afetado profundamente o Estado moderno. Sob esse enfoque, o presente capítulo trata da modernização do Estado, especialmente do Estado brasileiro e da sua administração pública.

6.1 - A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO

A primeira grande reforma da administração pública foi a implantação da administração pública burocrática, que veio substituir a administração patrimonialista.

Na administração pública patrimonialista, própria dos estados absolutistas europeus do século XVIII, o aparelho do Estado era a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários considerados como membros da nobreza. O patrimônio do Estado confundia-se com o patrimônio do soberano, a corrupção e o nepotismo eram inerentes a esse tipo de administração.

A administração burocrática, baseada nos princípios weberianos¹¹, visava manter a impessoalidade, a neutralidade, a hierarquia funcional e a racionalidade do aparato governamental. Os funcionários passaram a ser profissionais a serviço do Estado e não a serviço do governante. Para evitar a corrupção, todos os processos foram normatizados e controlados.

Porém, com o tempo a burocracia se tornou ineficiente e passou a ser sinônimo de formalismo exagerado, hierarquização demasiada e excesso de pessoal. As organizações públicas tornaram-se muito mais voltadas ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos, nos quais o desempenho é avaliado apenas como referência à observação de normas legais.

A segunda grande reforma foi a implantação da administração pública gerencial. Enquanto a burocracia tornou-se cada vez mais voltada para si mesmo, o

¹¹ Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920) historiador, economista, sociólogo e político, escreveu a obra *Ética protestante e o espírito do capitalismo*. Seus estudos foram uma das bases da teoria da burocracia, uma forma de organização que se baseia na racionalidade.

modelo gerencial surgiu para atender aos anseios da opinião pública principalmente por maior controle dos gastos e melhor qualidade dos serviços públicos.

Para Abrucio (1997, p. 7), a administração pública gerencial surgiu para responder ao esgotamento do modelo burocrático weberiano, tendo se desenvolvido no começo dos anos 80, primeiramente, na Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, e, mais tarde, se estendido à Europa e Canadá.

No início, a administração pública gerencial tinha uma preocupação com a diminuição de custos e com o aumento da eficiência. Assim, as primeiras ações concretas foram as privatizações de empresas estatais e a diminuição de pessoal. Depois o modelo evoluiu para a busca da qualidade e avaliação dos serviços pelos cidadãos.

Abrucio (1997, p. 22) cita a administração pública inglesa, que adotou três medidas para tornar o serviço público mais ágil e competitivo: descentralização administrativa, competição entre organizações do setor público e adoção de um novo modelo contratual para os serviços públicos.

A administração gerencial não rompe em definitivo com o modelo burocrático. Os preceitos básicos da burocracia tais como meritocracia, avaliação de desempenho, aperfeiçoamento profissional, entre outros, devem ser mantidos. Porém, o controle deve ser concentrado nos resultados e não mais nos processos.

No entendimento de Abrucio (1997, p. 32), a obra de David Osborne e Ted Gaebler, *Reinventando o Governo*, de 1994, é um marco na nova discussão da administração pública americana. Nela, Osborne e Gaebler propõem dez princípios básicos para reinventar o governo:

- 1 - Competição entre os prestadores de serviço;
- 2 - Poder aos cidadãos, transferindo o controle das atividades à comunidade;
- 3 - Medir a atuação das agências governamentais através dos resultados;
- 4 - Orientar-se por objetivos, e não por regras e regulamentos;
- 5 - Redefinir os usuários como clientes;
- 6 - Atuar na prevenção dos problemas mais do que no tratamento;
- 7 - Priorizar o investimento na produção de recursos, e não em seu gasto;
- 8 - Descentralização da autoridade;
- 9 - Preferir os mecanismos de mercado às soluções burocráticas;
- 10 - Catalisar a ação dos setores público, privado e voluntário.

A mudança de foco da administração pública de processos para resultados provavelmente seja um dos paradigmas mais importantes da administração gerencial.

6.2 - A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO

A colonização brasileira foi marcada pela forte presença do Estado. Desde a criação das capitâneas hereditárias, passando pelo Governo Geral (1548) e com a vinda da família real para o Brasil (1808), a administração pública portuguesa instalou-se no país e trouxe consigo a burocracia patrimonialista e centralizadora.

Na época do Governo Geral, bastava o ouvidor-mor para o exercício da justiça; um procurador para arrecadar os impostos; e um capitão-mor para defender a costa. Com a vinda da família real foram nomeados novos ministros e instalaram-se os órgãos da administração (IGLÉSIAS, 1993, p. 96).

Segundo Torres (2004, p. 143), o Brasil teve um estado predominantemente patrimonialista desde o descobrimento até a Revolução de 1930.

A administração burocrática se iniciou efetivamente com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938. O DASP criou regras rígidas de admissão de pessoal, instituiu o concurso público e estabeleceu critérios meritocráticos de avaliação, entre outras inovações na administração do pessoal.

De acordo com Iglésias (1993, p. 254), a burocracia, que até então era bem primitiva e pautava-se por critérios de simpatia e apadrinhamento, passa a ser orientada pela competência.

Em 1967, durante o regime militar, foi editado o Decreto-Lei nº 200, com o objetivo de reorganizar a administração federal e estabelecer diretrizes para a reforma administrativa. Esse decreto classificou a administração em direta e indireta. Assim, a administração direta foi composta pela Presidência e ministérios, enquanto as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas fizeram parte da administração indireta.

O decreto estabeleceu ainda para a administração pública federal os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Martins (1997, p. 7) explica que as reformas iniciadas em 1967 visavam operacionalizar o modelo de administração para o desenvolvimento, baseado na consolidação burocrática de um estado forte, voltado para o desenvolvimento econômico.

A reforma iniciada pelo Decreto-Lei nº 200 em 1967, consoante Pereira (1996, p. 7), foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática e pode ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada.

Percebe-se que as primeiras experiências relevantes de reforma da administração pública brasileira foram realizadas sob regimes autoritários. A primeira foi introduzida pelo Presidente Getúlio Vargas (1930-1945) durante a revolução do Estado Novo e a segunda foi realizada por um regime militar (1964-1985).

A transição do regime militar para a democracia trouxe certa euforia populista. Para Pereira (1996, p. 8), a crise fiscal e a necessidade de rever radicalmente a forma de intervir na economia foram ignoradas pelo regime democrático e o resultado foi um desastre político e econômico.

A Constituição de 1988 trouxe alguns avanços no campo da participação popular e do controle social. Também explicitou os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Porém, não incorporou as ideias da administração pública gerencial necessárias para a modernização do Estado.

No entendimento de Abrucio (1997, p. 40), a Constituição brasileira de 1988 tornou a legislação referente à burocracia muito mais rígida, manteve algumas boas características do modelo weberiano, porém serviu mais para defender o corporativismo dos servidores públicos do que os interesses do cidadão.

Pereira (1996, p. 8) também entende que a Constituição sacramentou os princípios de uma administração pública arcaica e burocrática ao extremo. Uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que a prioridade é dada à administração direta quando deveria ser para a administração indireta.

No governo Collor, a reforma administrativa foi formulada mediante um baixo grau de consenso social e implantada de maneira autoritária, inconsequente e combativa (NUNES, 1992 apud MARTINS 1997, p. 9). Nessa época, houve um grande desmantelamento do Estado e o serviço público tornou-se bastante desprestigiado.

Em 1995, o governo Fernando Henrique Cardoso aprovou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, desenvolvido pelo Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE). Esse plano pretendeu reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público.

Pereira (1997, p. 6) aponta que a reforma do Estado envolve quatro problemas: a delimitação do tamanho do Estado, a redefinição do papel regulador do Estado, a recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de implantar as decisões políticas tomadas pelo governo e o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar.

O Plano Diretor de Reforma do Estado, consoante Abrucio (1997, p. 41), representou um grande avanço, porém não resolveu alguns problemas recorrentes tais como os efeitos da organização federativa na administração pública e o dimensionamento dos cargos em comissão, que provoca a politização do alto escalão e é responsável pelo enfraquecimento da burocracia meritocrática das altas cúpulas.

7 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Acompanhando todo o processo de modernização do Estado brasileiro, surgiu na administração pública uma nova forma de assegurar a estabilidade dos funcionários no emprego, direito adquirido pela Constituição Federal de 1988. Dois anos mais tarde, com a edição da Lei nº 8.112/1990, o servidor público passou a ser avaliado durante a vigência do estágio probatório; e, recentemente, foi editada a Lei nº 11.784/2008, porém voltada à avaliação do desempenho dos servidores do Poder Executivo. Os pontos mais importantes dessa sistemática são tratados adiante.

7.1 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO

A estabilidade dos servidores públicos encontra amparo legal na Constituição Federal de 1988. O artigo 41 da Carta Magna estabelece que o servidor nomeado mediante aprovação em concurso público será estável após três anos de efetivo exercício. Mas, para tornar-se estável, ele deverá ser aprovado também em avaliação especial de desempenho, realizada por comissão específica para essa finalidade:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

[...]

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (BRASIL, 1998).

O prazo de três anos foi estabelecido pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. A redação original do artigo previa a estabilidade após dois anos de efetivo exercício e não havia qualquer menção à avaliação de desempenho.

A Lei nº 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, diz em seu artigo 20 que o servidor nomeado ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 meses:

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

I - assiduidade;

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

§ 1º quatro meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo.

De acordo com a Lei nº 8.112/90, o servidor será avaliado quanto a sua aptidão e capacidade para o cargo durante a vigência do estágio probatório. Não há nenhum dispositivo que assegure o acompanhamento periódico do desempenho de modo a permitir que o servidor saiba com antecedência em quais aspectos precisa melhorar ou mesmo que ele possa expressar porque não está desempenhando bem suas tarefas. Um servidor pode, por exemplo, ter a impressão de que está atendendo bem aos requisitos e, ao final do período, ser mal avaliado pela comissão.

A Lei nº 11.784 de 2008, em seu artigo 172, modificou o § 1º do artigo 20 da Lei nº 8.112/90, passando a exigir a criação de uma comissão especialmente instituída para realizar a avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório.

A Medida Provisória nº 431, de 14 de maio de 2008, previa em seu artigo 172 que o estágio probatório passaria a ser de 36 meses, coincidindo com o período necessário para adquirir a estabilidade, conforme determina o artigo 42 da Constituição Federal. A exposição de motivos da MP esclarecia que essa mudança foi feita com vistas a se compatibilizar esse período com a nova redação do artigo 41.

A MP nº 431/2008 foi convertida na Lei nº 11.784 de 2008, que não acatou todo o texto do artigo 172, mantendo o prazo do estágio probatório em 24 meses. Dessa forma, o servidor público está sujeito a um estágio probatório de 24 meses, mas só será estável após três anos de efetivo exercício.

A questão da estabilidade dos servidores é bastante controversa e suscita muitas discussões.

Para Pereira (1996, p. 14), a estabilidade dos servidores é uma característica da administração burocrática criada para proteger os funcionários e também o Estado das práticas patrimonialistas. Porém, ela inviabiliza a implantação de um

sistema de administração pública eficiente, baseado em um sistema de incentivos e punições. Segundo o autor, a estabilidade não se justifica em um Estado responsável pela eficiência de um grande número de serviços.

Já para Gurgel (1995, p. 85 apud PEREIRA, 1996) a manutenção da estabilidade somente para algumas funções designadas como funções de Estado, confunde Estado com República. A estabilidade deve ser mantida para todas as funções para que os servidores possam trabalhar com isenção, conduzindo seu trabalho com impessoalidade, preservados das pressões políticas.

A avaliação de desempenho é um dos meios que a administração pública dispõe para mensurar e melhorar o desempenho individual, o desempenho do órgão e a qualidade dos serviços prestados, sem ter que abrir mão da estabilidade que protege os servidores e o próprio Estado de governantes movidos pela ética patrimonialista.

7.2 - A SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PODER EXECUTIVO

A Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008¹², que trata da reestruturação do plano geral de cargos do Poder Executivo instituiu, entre outras providências, uma sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O artigo 141 dessa Lei define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades.

Segundo a norma, a avaliação de desempenho tem os seguintes objetivos: a) promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e b) subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

O resultado da avaliação de desempenho vai subsidiar a política de gestão de pessoas, direcionando as ações de capacitação, análise da adequação funcional e a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor. A

¹² Trata-se da Lei que será analisada neste item do trabalho.

avaliação também poderá resultar em benefícios financeiros, por meio do estabelecimento de gratificações de desempenho.

Não há previsão de punição para os servidores que não obtiverem a pontuação mínima estabelecida na avaliação de desempenho individual. Porém, entende-se que o servidor com baixo desempenho poderá deixar de receber gratificação de desempenho e também de obter progressão funcional.

O capítulo sobre avaliação de desempenho está voltado para a capacitação e desenvolvimento do servidor na carreira. Por conseguinte, a Lei determina que os órgãos devam identificar as causas dos maus resultados obtidos na avaliação de desempenho e adotar medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor.

A Lei estabelece em seus artigos 142 e 143 que a avaliação de desempenho individual deva ser composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Já a avaliação de desempenho institucional deverá ser composta por critérios e fatores que revelem a contribuição da equipe de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade e os resultados alcançados pela organização como um todo.

O novo sistema de avaliação de desempenho individual e institucional condiciona a concessão das gratificações de desempenho à obtenção de resultados. Para isso, deverão ser definidas metas de desempenho.

As metas de desempenho individual e institucional deverão ser estabelecidas por critérios objetivos e previamente pactuadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho. Essas metas irão compor um documento denominado Plano de Trabalho de cada unidade do órgão ou entidade.

Essa norma traz grandes inovações para o serviço público federal, ao estabelecer que a avaliação individual leve em consideração os conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, os conceitos atribuídos pela chefia imediata e a média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho. A avaliação institucional será feita levando-se em consideração os resultados obtidos na avaliação do plano de trabalho, do desempenho da equipe, da avaliação realizada pelos usuários internos e externos da unidade de trabalho, da avaliação das condições de trabalho e do desempenho do órgão ou entidade no alcance das metas estabelecidas.

A Lei nº 11.784 de 2008 não acaba com a necessidade de uma lei complementar para regulamentar o disposto no inciso III do § 1º do art. 41 da Constituição Federal de 1988, uma vez que a Emenda Constitucional nº 32, de 11 de setembro de 2001, estabeleceu no artigo 62 da Constituição que é vedada a edição de medida provisória sobre matéria reservada à lei complementar.

7.3 - A PERDA DE CARGO DECORRENTE DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO

A Emenda Constitucional nº 19 de 1998, além de passar a exigir a avaliação de desempenho como condição para que o servidor possa tornar-se estável, também estabeleceu que o servidor poderá perder o cargo caso não tenha desempenho satisfatório na avaliação periódica de desempenho.

A Emenda Constitucional modificou o artigo 41, que passou a estabelecer a necessidade de avaliação periódica de desempenho para todos os servidores e não só para os que se encontram em estágio probatório, como se observa a seguir:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.
§ 1.º O servidor público estável só perderá o cargo:
I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
III - **mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.**¹³ (grifo nosso).

Porém, a avaliação periódica dos servidores estáveis só será implantada após a promulgação de lei complementar que discipline o tema.

O Projeto de Lei Complementar nº 248, de 28 de outubro de 1998, teve por objetivo disciplinar a perda de cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Ele foi proposto como forma de regulamentar o disposto no inciso III, § 1º do artigo 41 e no artigo 247 da Constituição Federal de 1988.

O Projeto de Lei Complementar foi criado após 10 anos da promulgação da Constituição Federal e está tramitando no Congresso Nacional há mais de 10 anos. A matéria já foi apreciada por várias Comissões da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Em 09 de outubro de 2007 foi aprovado o parecer do relator da

¹³ A Emenda nº 19 de 1998 estabeleceu outra possibilidade de perda de cargo de servidor estável. Conforme o § 4º do artigo 169, ela poderá ocorrer quando o total de despesas com o pagamento de pessoal exceder o limite máximo autorizado em lei, mesmo após redução em pelo menos 20% dos cargos em comissão/funções de confiança e exoneração de servidores não estáveis.

matéria, Deputado Luciano Castro (PR-RR), na Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP). O substitutivo do relator encontra-se pronto para ser votado em Plenário.

Segundo o projeto original, será exonerado o servidor estável que receber dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório ou três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório nas últimas cinco avaliações. O conceito será insatisfatório quando o resultado da avaliação for igual ou inferior a quarenta por cento da pontuação máxima admitida.

Já o substitutivo aprovado na Comissão de Trabalho prevê que o servidor estável só será demitido depois de concluído o processo administrativo especificamente voltado para essa finalidade, em que lhe serão assegurados o contraditório e a ampla defesa.

A avaliação de desempenho será anual e observará os seguintes critérios: qualidade de trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e uso adequado dos equipamentos de serviço.

A aplicação dos critérios de avaliação deve levar em consideração as características das funções exercidas e as competências do órgão a que estejam vinculadas. O servidor receberá conceito insuficiente quando não atender, de forma habitual, qualquer um dos requisitos previstos anteriormente.

É importante destacar que o projeto prevê a necessidade de capacitação ou treinamento para o servidor cujo desempenho tenha sido considerado insatisfatório ou regular. O órgão ou entidade deverá considerar e priorizar as necessidades de capacitação ou treinamento do servidor com baixo desempenho.

A avaliação de desempenho proposta no Projeto de Lei Complementar não leva em consideração o desempenho da equipe, as condições de trabalho ou o desempenho do órgão ou entidade a que está subordinado o servidor. Essa forma de avaliação individual parte do princípio de que a fonte de problemas sempre é o servidor e nunca a chefia ou as condições de trabalho.

Conforme descrito na ementa, o Projeto de Lei Complementar tem por objetivo disciplinar a perda de cargo público e não identificar as causas dos problemas e criar condições para melhorar o desempenho do servidor ou da equipe de trabalho.

No que tange ao Poder Legislativo, ainda não há uma lei específica que trate da questão. No entanto, é possível utilizar como referência a Lei nº 11.784 para a criação de uma norma voltada aos servidores da Câmara e do Senado Federal, colocando a avaliação de desempenho como parte do processo de gestão de pessoas.

8 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

A fim de verificar se os métodos utilizados para avaliar o desempenho dos servidores da Câmara dos Deputados estão de acordo com as modernas técnicas empregadas por grandes organizações, este capítulo revela inicialmente a estrutura organizacional dessa Casa para, em seguida, mostrar como é feito o procedimento de avaliação de desempenho dos seus servidores.

Segundo a Constituição Federal de 1988, o Poder Legislativo é exercido pelo Congresso Nacional, que por sua vez é constituído pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal.

A Câmara dos Deputados desempenha três funções principais: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

Para cumprir sua missão, a Câmara é composta por representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, eleitos pelo sistema proporcional para mandatos de quatro anos. O número de deputados de cada estado é proporcional à população, com os devidos ajustes necessários para que nenhum estado tenha menos de oito ou mais de setenta representantes e o número total não possa ultrapassar quinhentos e treze.

O Regimento Interno da Câmara dos Deputados é a norma que determina a estrutura, organização e funcionamento da Câmara dos Deputados.

Os trabalhos legislativos e os serviços administrativos são dirigidos pela Mesa Diretora da Câmara dos Deputados. Esta é composta pela Presidência (presidente e dois vice-presidentes) e pela Secretaria (quatro secretários e quatro suplentes).

Alguns órgãos estão ligados diretamente à Mesa Diretora, são eles: Secretaria-Geral da Mesa, Ouvidoria Parlamentar, Conselho de Ética e Decoro Parlamentar, Procuradoria Parlamentar, Secretaria de Controle Interno e Secretaria de Comunicação Social.

Logo abaixo da Mesa Diretora encontra-se a Diretoria-Geral, que é o órgão responsável pelo planejamento, coordenação e controle das atividades administrativas da Casa. A Diretoria-Geral é auxiliada por outras três diretorias: Diretoria Administrativa, Diretoria Legislativa e Diretoria de Recursos Humanos.

O órgão responsável pela avaliação dos servidores é a Diretoria de Recursos Humanos (DRH), criada pelo Ato da Mesa nº 27, de 20 de agosto de 2003, com a

finalidade de controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas e zelar pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal.

O quadro de pessoal da Câmara dos Deputados é composto pelos cargos de provimento efetivo, nomeados por concurso público, e pelos cargos de provimento em comissão, que são de livre nomeação e exoneração. Os cargos de provimento em comissão são o Cargo de Natureza Especial (CNE) e o cargo de Secretário Parlamentar (SP), que possui lotação exclusiva nos gabinetes dos deputados.

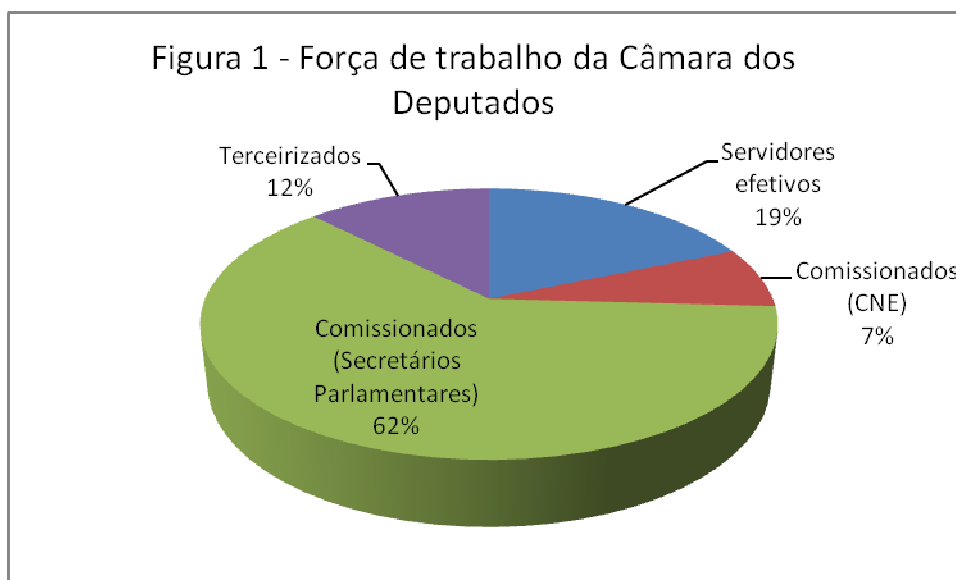
O ocupante de um CNE pode desempenhar diferentes tarefas. As atribuições de um CNE dependem do seu local de trabalho e do seu chefe imediato. Existe uma tabela própria de remuneração para o CNE, diferente da tabela dos cargos de provimento efetivo. Segundo a Lei nº 11.335 de 2006, o CNE 15 é o de menor remuneração enquanto que o CNE 7 é o de maior remuneração. A remuneração de alguns CNEs é maior do que a remuneração de alguns cargos de provimento efetivo.

O ocupante de um cargo de secretário parlamentar é contratado para desempenhar determinadas atribuições, conforme a necessidade de cada deputado. As principais funções são motorista, secretária, auxiliar de informática, chefe de gabinete, assessor de imprensa, assessor político etc. Não existe um vínculo entre o nível do SP e a função exercida, cabe ao deputado definir as atribuições e o nível de cada um, até o limite de despesas permitido. A tabela de vencimentos vai do SP-3 até o SP-28, que é o de maior remuneração.

Os ocupantes de cargos de livre nomeação são dispensados da avaliação anual de desempenho. Ou seja, as pessoas são nomeadas por indicação política sem passar por prova de seleção e não se submetem a uma avaliação formal que possa medir a quantidade e a qualidade do trabalho produzido.

Na Câmara dos Deputados, todas as funções comissionadas são privativas dos ocupantes de cargos efetivos e destinam-se às atividades de direção, assessoramento e assistência.

Segundo reportagem do jornal O Globo, a Câmara emprega diretamente cerca de 18.620 pessoas, sendo 3.470 servidores concursados, 1.350 comissionados, 11.500 secretários parlamentares e 2.300 terceirizados. (BRAGA, 2009). Esses números estão representados graficamente na figura 1.



Fonte: BRAGA, 2009.

Os servidores efetivos representam menos de 20% da força de trabalho, sendo que a maioria (62%) é ocupada por secretários parlamentares. Se forem excluídos os terceirizados, considerando que a maioria executa serviços de limpeza, copa e vigilância, os efetivos passam a representar 21,3%, os CNEs 8,3% e os secretários parlamentares 70,4%.

Conforme se verifica no quadro 16, todo o esforço para avaliação de desempenho dos servidores se concentra em cerca de 20% da força de trabalho da Câmara dos Deputados.

Quadro 16 – Servidores efetivos e comissionados da Câmara

Servidores efetivos	Comissionados (CNE e SP)	Total	Deputados
3.470	12.850	16.320	513
21,3 %	78,7 %	100%	32 servidores/ Deputados

Fonte: BRAGA, 2009.

Como regra geral, todos os servidores lotados nos gabinetes dos deputados são secretários parlamentares. Já os ocupantes de Cargo de Natureza Especial (CNE) podem trabalhar em qualquer órgão da Casa com exceção dos gabinetes

parlamentares¹⁴ e, de maneira geral, executar as mesmas tarefas dos servidores efetivos.

Essa composição da força de trabalho pode ter um grande impacto no desempenho dos servidores, uma vez que pode afetar o comprometimento e a motivação em razão das discrepâncias salariais, tratamentos diferenciados, cobrança por resultados etc.

8.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO RELATIVA AO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Os critérios para a avaliação de desempenho relativa ao período de estágio probatório estão definidos na Portaria nº 70, de 09 de maio de 1997, do Diretor-Geral. De acordo com a norma, o servidor deverá ser avaliado pelo seu chefe imediato até 120 dias antes do final do período do estágio probatório.

O artigo 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, estabelece, em relação à avaliação de desempenho durante o estágio probatório, que devem ser observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade.

A Portaria nº 70 define os seguintes critérios de avaliação: a) assiduidade e pontualidade: comparecimento ao local de trabalho e cumprimento de horários; b) disciplina e urbanidade: comportamento de acordo com as normas e orientações, facilidade de contatos com colegas e público em geral; c) iniciativa: agilidade para obter soluções em situações de trabalho; d) produtividade: volume de tarefas executadas, exatidão, forma de apresentação dos trabalhos; e) responsabilidade: consciência das atribuições do cargo e capacidade de responder por seus atos.

Para cada um dos critérios são atribuídos de zero até 20 pontos.

A avaliação de desempenho deverá ser revisa e homologada por uma Comissão de Avaliação de Desempenho, composta pelo Diretor do Departamento de Pessoal e mais dois servidores indicados pelo Diretor-Geral.

O servidor é considerado apto se obtiver um mínimo de cinquenta por cento do total de pontos possíveis. A Lei nº 8.112 de 1990 não determina um mínimo de pontos para que o servidor seja considerado apto.

¹⁴ Encontra-se em tramitação o Projeto de Resolução nº 172 de 2009 que altera o parágrafo único do artigo 1º da Resolução nº 1 de 2007 e passa a permitir que o CNE possa ficar à disposição de parlamentar e atuar inclusive nos gabinetes parlamentares.

Tendo em vista que não há ponderação dos critérios de avaliação e que a aprovação é obtida com um mínimo de cinquenta por cento dos pontos possíveis, torna-se muito difícil que alguém seja reprovado.

Por exemplo, um servidor que seja assíduo, pontual, tenha disciplina e seja considerado responsável não precisará ter iniciativa e muito menos produzir nenhuma tarefa e mesmo assim poderá ser considerado apto. Por outro lado, um servidor com iniciativa, produtividade e responsabilidade também poderá ser considerado apto mesmo que seja impontual.

8.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES

A avaliação de desempenho dos servidores da Câmara dos Deputados é regulamentada pela Portaria nº 166, de 31 de dezembro de 2007.

Segundo a norma, o desenvolvimento funcional é uma decorrência do reconhecimento do mérito do servidor pela administração. O desenvolvimento funcional se dá pela progressão funcional, que é o avanço do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior.

São dispensados da avaliação os servidores que se encontram no último padrão de vencimento¹⁵ do nível referente ao seu respectivo cargo. Dessa forma, um servidor de nível médio que se encontre no padrão 36 e um servidor de nível superior que se encontre no padrão 45 não serão mais avaliados.

A progressão funcional ocorre a cada doze meses, e é concedida ao servidor que obtiver, no mínimo, 50 pontos na avaliação de desempenho funcional.

A avaliação de desempenho baseia-se na análise da atuação do servidor em relação ao grupo de trabalho e do comportamento individual do servidor.

O desempenho do servidor é avaliado com base nos seguintes critérios: a) quantidade e qualidade do trabalho, b) iniciativa e cooperação, c) assiduidade e pontualidade e d) urbanidade e disciplina.

O Anexo A apresenta o formulário utilizado para avaliação de desempenho dos servidores da Câmara dos Deputados até 2007. Esse formulário foi modificado pela Portaria nº 145, de 31 de dezembro de 2008, e passou a vigorar conforme apresentado no Anexo B.

¹⁵ Cada nível é constituído por um conjunto de padrões. O nível básico vai do padrão 1 a 18, o nível intermediário do padrão 7 a 30 e o nível superior do padrão 31 a 45.

O formulário de avaliação é uma mistura dos métodos de avaliação da escala gráfica com o método de frases descritivas. Para cada critério foram definidos três a quatro itens e seus respectivos pesos. O critério “Quantidade e qualidade do trabalho” é o que tem maior peso.

No formulário anterior era possível dar uma nota de um a dez para cada item, o que permitia um grau de subjetividade muito grande. O novo formulário modificou a escala de notas, que passou a ser mais específica e vai de insatisfatório (1) ao nível de excelência (5). Essa escala torna a escolha menos subjetiva.

Desde o final de 2008 a avaliação de desempenho passou a ser feita por meio de sistema informatizado. Na época da avaliação, o setor de Recursos Humanos envia uma mensagem eletrônica para o servidor para que ele acesse o sistema e faça sua autoavaliação. Quando o servidor conclui sua autoavaliação, o sistema envia mensagem para o chefe imediato do servidor informando que ele deve fazer a avaliação daquele servidor.

O chefe imediato tem acesso à autoavaliação feita pelo servidor pelo sistema e é orientado, não de forma obrigatória, a conversar com o servidor para esclarecer possíveis divergências e fornecer informações sobre a avaliação.

O sistema informatizado de avaliação de desempenho utiliza as mesmas informações do formulário em papel, porém ele permite que sejam feitas análises sobre todas as avaliações realizadas. Porém, até o momento não foi divulgada nenhuma informação sobre o resultado geral das avaliações de desempenho.

8.3 - O PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

O plano de carreira dos servidores da Câmara dos Deputados foi criado pela Resolução nº 30 de 1990 e reorganizado pela Lei nº 11.335, de 25 de julho de 2006.

Entre outras vantagens de natureza especial, o plano de carreira criou o adicional de especialização, que permite um acréscimo de até 30 por cento no vencimento básico do servidor.

O adicional de especialização resulta do conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridas pelo servidor, mediante processos de capacitação e desenvolvimento ou desempenho de atividades de direção, chefia, assessoramento e assistência na Câmara dos Deputados (Lei nº 11.335 de 2006, art. 3º).

O adicional de especialização ainda não foi implantado. Ele pode ser uma boa forma de incentivar os servidores a se desenvolverem por meio de treinamentos e cursos de especialização.

Porém não há justificativa técnica para que um servidor receba adicional de especialização referente a uma função comissionada (direção, chefia e assessoramento). A norma também não determina que a capacitação tenha alguma relação com o cargo do servidor ou com um plano de desenvolvimento na carreira.

Para Pereira (1996, p. 15), os planos de carreira dos órgãos públicos tornaram-se um grande mito. Um servidor deveria demorar de 20 a 30 anos para chegar ao topo da carreira e a diferença salarial que deveria ser de 200 a 300 por cento passou a ser de 20 por cento. As carreiras são destruídas pela introdução de gratificações de desempenho que reduzem drasticamente o percentual entre a remuneração inicial e a final.

O plano de carreira cria o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento. Porém esse programa também ainda não foi implantado.

8.4 - A NOVA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em fevereiro de 2008, o Diretor-Geral da Câmara dos Deputados enviou uma mensagem eletrônica para todos os servidores informando sobre as mudanças da gestão de desempenho dos servidores. A íntegra da mensagem está apresentada no Anexo D.

Na mensagem, a Câmara reconhece que a avaliação de desempenho tem sido utilizada somente para efeito de progressão e informa que há a intenção de utilizá-la para outros processos da área de RH.

Outro ponto importante da mensagem é a previsão de que a avaliação se estenderá a todos os servidores, mesmo aqueles que já se encontram no último padrão do cargo.

As mudanças na avaliação de desempenho fazem parte de um processo de implantação da gestão estratégica na Câmara dos Deputados.

A gestão estratégica é o acompanhamento periódico do andamento dos projetos e o atingimento das metas estabelecidas no Plano Estratégico. Por sua vez, o plano estratégico é o documento que organiza os objetivos estratégicos e suas

respectivas metas, assim como os projetos considerados estratégicos para o alcance desses objetivos. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2009).

Dentro desse plano, foram definidos onze projetos e programas considerados estruturantes para promover o salto qualitativo da gestão estratégica. O quadro 17 apresenta os projetos e programas estruturantes.

Quadro 17 – Programas e projetos estruturantes

1.	Gestão administrativa
2.	Informações gerenciais
3.	Gestão de projetos
4.	Gestão de processos
5.	Plano diretor de uso dos espaços
6.	Gestão por competências
7.	Educação continuada
8.	Gestão da informação e do conhecimento
9.	Portal corporativo
10.	Infraestrutura e serviços de tecnologia da informação
11.	Gestão do atendimento

Fonte: CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2009.

Entre esses programas, destaca-se o denominado “Gestão por competências”, que é um modelo de gestão de pessoas baseado em competências. O texto de lançamento desse programa encontra-se no Anexo E.

A Câmara dos Deputados fez o mapeamento das competências organizacionais, das competências individuais gerais e das competências individuais gerenciais.

O próximo passo é o mapeamento das competências técnicas dos diversos órgãos da Casa.

Depois do mapeamento das competências, será possível implantar o novo modelo de gestão de pessoas, cujos benefícios esperados são o aprimoramento dos resultados da organização e o aperfeiçoamento do desempenho individual, entre outros.

9 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SENADO FEDERAL

Dando continuidade ao problema estudado, esta seção expõe a estrutura organizacional do Senado Federal e os métodos utilizados para a avaliação de desempenho de seus servidores.

Segundo a Constituição Federal, os 81 senadores são representantes dos estados e não da população¹⁶. Cada estado e o Distrito Federal elegem três senadores para um mandato de oito anos. Dessa forma, cada Unidade da Federação (UF) tem o mesmo peso nas decisões tomadas no Senado Federal.

O Regimento Interno é a norma que determina a estrutura, a organização e o funcionamento do Senado Federal.

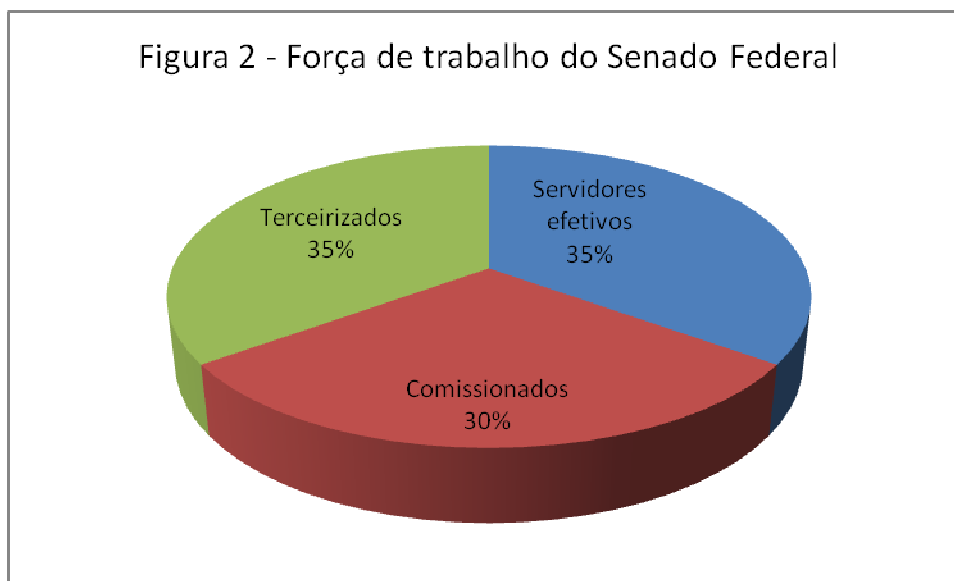
Os trabalhos legislativos e os serviços administrativos do Senado Federal são dirigidos pela Mesa Diretora, a qual é composta de Presidência (presidente e dois vice-presidentes) e de secretarias (quatro secretários e quatro suplentes).

O quadro de pessoal do Senado Federal é composto pelos cargos de provimento efetivo, nomeados por concurso público, e pelos cargos de provimento em comissão, que são de livre nomeação e exoneração. Assim como na Câmara dos Deputados, os ocupantes de cargos de provimento em comissão do Senado também são dispensados da avaliação anual de desempenho.

Todas as funções comissionadas são privativas dos ocupantes de cargos efetivos e destinam-se às atividades de direção, assessoramento e assistência.

Segundo Falcão (2009), o Senado emprega diretamente cerca de 10.000 pessoas, sendo 3.500 servidores concursados, 3.000 comissionados e 3.500 terceirizados. A representação desses números encontra-se disposta na figura 2.

¹⁶ É possível afirmar que a despeito do preceito constitucional, em razão da natureza do processo eleitoral, os vínculos entre os senadores e o eleitorado têm alterado ano a ano o caráter dessa representação.



Fonte: FALCÃO, 2009.

Os servidores concursados representam cerca de 35% (trinta e cinco por cento) da força de trabalho do Senado Federal ou 53,8% (cinquenta e três, oito por cento) sem computar os terceirizados, conforme se verifica no quadro 18.

Quadro 18 – Servidores efetivos e comissionados do Senado Federal

Servidores efetivos	Comissionados	Servidores efetivos e comissionados	Senadores
3.500	3.000	6.500	81
53,8 %	46,2 %	100%	80 servidores/senador

Fonte: FALCÃO, 2009.

9.1 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO RELATIVA AO ESTÁGIO PROBATÓRIO

A avaliação de desempenho relativa ao estágio probatório é regulamentada pela Resolução nº 42, de 06 de maio de 1993.

O artigo 21 da Resolução nº 42/93 determina que o servidor estará sujeito a estágio probatório pelo período de vinte e quatro meses, durante o qual serão avaliadas sua aptidão e capacidade para desempenho do cargo.

Os fatores utilizados para a avaliação são os mesmos definidos no artigo 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade.

A avaliação será submetida à homologação da autoridade competente quatro meses antes de findar o período do estágio probatório.

Conforme o artigo 29 da Resolução, durante o estágio probatório o servidor não será promovido e deverá submeter-se a treinamento do tipo introdutório ou de conhecimentos gerais.

9.2 - A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES

A avaliação de desempenho dos servidores do Senado Federal é regulamentada pelos artigos 413 a 418 do Regulamento Administrativo do Senado Federal e pela Resolução nº 42, de 6 de maio de 1993¹⁷.

A avaliação anual de desempenho é considerada como um subsídio para a promoção dos servidores. Ao receber o conceito “suficiente”, o servidor é promovido para o padrão imediatamente superior ao que se encontra, dentro do mesmo nível.

O desempenho do servidor é avaliado com base nos seguintes critérios: a) quantidade e qualidade do trabalho, b) iniciativa e cooperação, c) assiduidade e pontualidade e d) urbanidade e disciplina.

A avaliação é feita por meio de uma Ficha de Avaliação de Desempenho (FAD), na qual o avaliador informa se o servidor tem conceito suficiente ou insuficiente para cada um dos quatro critérios. Um modelo dessa ficha encontra-se no Anexo C.

São dispensados da avaliação os servidores que se encontram no último padrão de vencimento¹⁸ do nível referente ao seu respectivo cargo. Dessa forma, um servidor de nível médio que se encontre no padrão 30 ou um servidor de nível superior que se encontre no padrão 45 não serão mais avaliados.

Esse aspecto, no entanto, caracteriza uma falha no processo de avaliação, posto que o fato de um servidor alcançar o último padrão referente ao seu cargo não pode ser considerado motivo suficiente para que ele não tenha mais que produzir resultados ou que não possa mais ser avaliado pelo seu chefe imediato.

O servidor ingressa no padrão inicial do nível da categoria para a qual se habilitou em concurso público. Por exemplo, um servidor empossado em concurso

¹⁷ A Resolução nº 42 de 1993 sofreu alterações por meio das Resoluções 45/1993, 51/1993, 73/1994, 74/1994 e 07/2002.

¹⁸ Cada nível é constituído por um conjunto de quinze padrões. O nível I (básico) vai do padrão 1 ao 15, o nível II (médio) do padrão 16 ao 30 e o nível III (superior) do padrão 31 ao 45.

de nível superior ingressará no nível III, padrão 31 e, depois de concluído o estágio probatório, poderá ser promovido anualmente até chegar ao padrão 45. Um consultor legislativo já ingressa no padrão 41 e, portanto, alcançará o último padrão do nível superior em poucos anos.

Cada mudança de padrão representa um aumento de aproximadamente três por cento no valor do vencimento do servidor. Do padrão inicial até o último padrão de um nível, o servidor receberá um aumento entre quarenta e cinco a cinquenta por cento no seu vencimento.

De acordo com o artigo 24 da Resolução nº 42/93, a promoção por mérito ocorre quando o servidor recebe um conceito “suficiente” na avaliação anual de desempenho. Porém, se o servidor obtiver um conceito “insuficiente” ele será promovido pelo critério de antiguidade, após um novo interstício de doze meses.

Ou seja, o servidor será promovido no máximo a cada dois anos, mesmo obtendo conceito insuficiente na sua avaliação de desempenho. Portanto, a existência de um critério de promoção automática, mesmo nos casos de pessoas que obtiveram conceito insuficiente, transforma o processo de avaliação em um mero formalismo burocrático e sem utilidade.

Considerando que cada nível possui um total de 15 padrões e levando-se em conta que um servidor pode subir na carreira um padrão por ano depois de concluído o estágio probatório, um servidor que ingresse na carreira aos 25 anos, por exemplo, ao completar 43 anos não será mais avaliado, mesmo que ainda esteja longe de se aposentar.

Uma vez que um servidor pode trabalhar por 35 anos e se aposentar com até 70 anos, conclui-se que as carreiras deveriam ter mais níveis do que os atuais, para que os servidores tenham motivação para progredir durante toda a sua vida funcional.

9.3 - O PLANO DE CARREIRA DOS SERVIDORES DO SENADO FEDERAL

O plano de carreira dos servidores do Senado Federal foi aprovado por meio da Resolução nº 42 de 1993.

No documento, além da estruturação da carreira dos servidores do Senado, são definidos os critérios para avaliação de desempenho relativa ao estágio probatório e avaliação anual de desempenho para os servidores estáveis.

A Resolução nº 42/93 determina que os programas de treinamento dos servidores devam ser estabelecidos em função das necessidades de aprimoramento dos serviços.

Entre outras vantagens de natureza especial, o plano cria o adicional de especialização. O adicional de especialização será concedido em razão de conhecimentos adicionais adquiridos por meio de treinamento, trabalho ou iniciativa própria pela atividade pertinente à categoria.

O adicional de especialização foi regulamentado pelo Ato do Primeiro Secretário nº 81 de 2004, porém ainda não foi implantado. São previstas diferentes possibilidades de acréscimos ao vencimento básico do servidor, até o limite de 30 por cento.

Um curso de doutorado dá direito a um adicional de 22,5%, enquanto que o mestrado dá direito a 17,5%. Pós-graduação: 10%, graduação: 7,5% (até dois cursos) e treinamento: 2% (até três conjuntos de treinamento).

Também está previsto acréscimo, até o limite de 12,5% do valor do vencimento, para o exercício de cargo de direção (2,5% com máximo de cinco anos) e chefia (1,5% com máximo de cinco anos).

O Ato também prevê um acréscimo de 3% (máximo de três iniciativas) para o desenvolvimento de iniciativa própria que contribua para o engrandecimento do Senado Federal. Esse artigo é de interpretação totalmente subjetiva e não se enquadra no contexto de uma norma que trata de adicional de especialização.

Assim como ocorre na Câmara dos Deputados, o adicional de especialização pode ser visto como uma forma de incentivo que a administração dispõe para o desenvolvimento dos servidores.

Porém, não se verifica justificativa técnica para que um servidor receba adicional de especialização referente ao exercício de cargo de direção ou chefia.

Não se percebe nem no plano de carreira e nem no adicional de especialização nenhum esforço de planejamento para que o servidor possa realmente se desenvolver dentro da sua carreira. Aparentemente as iniciativas de desenvolvimento devem partir dos próprios servidores, uma vez que não há um plano anual de treinamento para cada carreira.

10 - CONCLUSÕES

De acordo com os princípios gerais da teoria clássica, a administração é composta por cinco elementos ou funções: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A avaliação de desempenho surgiu dentro da função controle, com o objetivo de mensurar o desempenho dos empregados.

Os primeiros métodos de avaliação tinham enfoque somente no passado, no que o empregado havia realizado. Com o tempo, novos métodos foram surgindo e as avaliações começaram a olhar para o passado com o objetivo de melhorar o desempenho futuro.

Muitas organizações desenvolvem seus próprios métodos de avaliação de desempenho adaptando métodos conhecidos às peculiaridades e aos objetivos específicos a serem alcançados. Portanto, não há como dizer qual é o melhor método de avaliação de desempenho. Um tipo de avaliação pode obter ótimos resultados em uma organização e não ser bem aceito em outra.

Assim como as empresas avaliam seus funcionários, o serviço público também avalia seus servidores. Porém, o tipo e o foco da avaliação dependem muito da forma de agir dessa administração, se há uma prevalência do patrimonialismo, da burocracia ou da administração gerencial.

A administração pública patrimonialista é uma herança da época feudal e ocorre quando os recursos públicos são utilizados para atender as necessidades dos governantes e de seus apadrinhados, ao invés de serem utilizados em benefício da coletividade.

A evolução da administração patrimonialista para a burocrática representou um grande salto, ao proporcionar a sistematização dos processos, a promoção por mérito, a criação de normas e a definição de procedimentos racionais e impessoais.

Já a administração gerencial se propõe a ser uma nova evolução da gestão pública, estabelecendo como prioridades a busca pela melhor qualidade dos serviços prestados, o alcance dos objetivos estabelecidos e a satisfação dos cidadãos.

A administração pública brasileira é fortemente marcada pelos princípios da administração burocrática. Porém, ainda persistem sinais do patrimonialismo, tais como o apadrinhamento e o nepotismo. Por isso, o Brasil precisa discutir fortemente o papel da administração pública dentro de um Estado moderno preocupado com a

melhoria da qualidade dos serviços prestados, a fim de promover as reformas necessárias para a adoção do modelo gerencial.

Não se trata de romper com a administração burocrática, mas sim propor medidas voltadas para tornar o Estado mais eficiente, mantendo os servidores motivados e os cidadãos satisfeitos.

A Lei nº 8.112 de 1990 define critérios para a avaliação de desempenho dos servidores públicos durante o estágio probatório. Porém, os critérios de avaliação são bastante vagos e a aplicação da lei bastante condescendente, o que torna quase impossível um servidor ser reprovado.

O servidor concursado torna-se estável após três anos de efetivo exercício. A estabilidade permite que os servidores sejam preservados de pressões políticas e assegura a continuidade da prestação do serviço público, porém os critérios para a sua aquisição e a forma de acompanhamento da atuação do servidor precisam ser mais bem definidos.

A Lei nº 11.784 de 2008, ao tratar sobre avaliação de desempenho, fala do desempenho individual e também do desempenho institucional. A norma estabelece a necessidade de definição de critérios que reflitam as competências do servidor e coloca a avaliação de desempenho como parte de um processo de gestão de pessoas, com previsão de ações de capacitação e desenvolvimento do servidor na sua carreira. Essa Lei tem abrangência restrita ao Poder Executivo, mas pode servir de subsídio para uma norma semelhante voltada para o Poder Legislativo Federal.

A avaliação de desempenho dos servidores do Poder Legislativo necessita evoluir bastante. Os métodos utilizados precisam ser revistos o quanto antes, pois não medem a produtividade do servidor e não estabelecem metas de desenvolvimento individual.

Os planos de carreiras da Câmara e do Senado não indicam os caminhos para que o servidor possa se desenvolver dentro da sua carreira. As iniciativas de desenvolvimento devem partir dos próprios servidores, uma vez que não há um plano anual de treinamento para cada carreira.

A Câmara dos Deputados tem desenvolvido algumas ações no sentido da modernização da gestão de pessoas. O sistema denominado Banco de Talentos permite consultas aos currículos de todos os servidores; o sistema informatizado de avaliação de desempenho e o sistema de gestão de competências, ambos em desenvolvimento, são alguns exemplos dessas ações.

Nos últimos anos a Câmara iniciou a implantação da gestão estratégica, baseada na definição de programas e projetos voltados para a modernização administrativa. O programa de gestão por competências pretende identificar as competências que permitirão a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas.

No Senado Federal a avaliação de desempenho ainda é vista como um mero formalismo necessário para a promoção do servidor. Logo, é imprescindível que essa Casa comece a investir na definição de estratégias organizacionais e na gestão de seus talentos.

A administração pública precisa discutir a questão do dimensionamento dos cargos em comissão, que provoca a politização do alto escalão de muitos órgãos públicos e colabora diretamente para o enfraquecimento da meritocracia.

Tanto na Câmara dos Deputados como no Senado Federal o número de comissionados é bastante elevado em relação ao número de servidores concursados, o que pode ocasionar comprometimento do orçamento de pessoal e consequente redução de investimentos em treinamento e desenvolvimento, prevalência da administração patrimonialista em detrimento da administração burocrática e gerencial, desmotivação dos servidores que executam tarefas semelhantes e são submetidos a tratamentos diferenciados.

Independentemente da posição do servidor na carreira, é preciso que todos sejam avaliados, uma vez que a avaliação deve estar vinculada ao desenvolvimento do servidor e não somente à promoção na carreira.

Outra discussão importante é a definição de um mandato para diretores. Assim como a eleição renova os governos a cada quatro anos, a definição de um período máximo de quatro ou oito anos para os diretores do alto escalão pode ser interessante também para os órgãos públicos e deve ser considerado nos debates relativos ao tema.

A tecnologia da informação tem ajudado a modernizar praticamente todas as áreas das organizações. Ela deve ser utilizada para auxiliar a implantação da gestão por competências integrada com a avaliação por múltiplas fontes e também com a gestão estratégica da organização.

Esse caminho é uma tendência do processo de avaliação e é utilizado, por exemplo, pelo Banco do Brasil (BB) desde 2004. O BB desenvolveu um novo modelo de avaliação unindo pressupostos da gestão por competências, da avaliação 360

graus e do *balanced scorecard* em um sistema estratégico de avaliação. (BRANDÃO, 2008).

A avaliação de desempenho é um dos processos da gestão de pessoas. Para que possa cumprir seus objetivos, o sistema de avaliação deve ser desenvolvido de forma planejada a partir de três pilares: estabelecimento de metas compatíveis com o plano estratégico, análise conjunta dos resultados alcançados e planejamento do desenvolvimento das competências da pessoa.

É preciso que as organizações passem a ver a avaliação de desempenho como um eficiente instrumento de gestão. Afinal, como disse Pereira (2005, p. 5552), na verdade a avaliação do servidor consiste na avaliação da própria administração pública, uma vez que é por meio de seus agentes que o Estado atua.

A profissionalização da gestão de pessoas no Poder Legislativo esbarra em práticas clientelistas como as gratificações de especialização para ocupantes de cargos de chefia e as promoções praticamente automáticas. A cultura patrimonialista que ainda sobrevive precisa dar espaço para a moderna gestão de pessoas. Cabe a cada um se atualizar e fazer a sua parte.

11 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP** n. 10, 1997. 52 p.

BRAGA, Isabel; JUNGBLUT, Cristiane. Câmara tem megaestrutura e 104 postos de diretor, com gratificação. **O Globo**, Rio de Janeiro, 18 mar. 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/pais/mat/2009/03/18/camara-tem-megaestrutura-104-postos-de-diretor-com-gratificacao-754899950.asp>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública** [online]. Rio de Janeiro. Vol. 42, n. 5, p. 875-898, set./out., 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004>. Acesso em: 29 jul. 2009.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Ato da Mesa nº 27 de 20/08/2003. Cria a Diretoria de Recursos Humanos e dá outras providências. Diário da Câmara dos Deputados. Suplemento, de 21 ago. 2003, p. 9.

_____. Câmara dos Deputados. **Conheça a Câmara**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

_____. Câmara dos Deputados. **Gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/gestaoestrategica>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

_____. Câmara dos Deputados. Portaria nº 145 de 31/12/2008. Altera a Portaria nº 166, de 31/12/2007, que estabelece procedimentos para avaliação de desempenho e desenvolvimento funcional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados. Boletim Administrativo da Câmara dos Deputados, 20 jan. 2009, p. 166.

_____. Câmara dos Deputados. Portaria nº 166 de 31/12/2007. Estabelece procedimentos para avaliação de desempenho e desenvolvimento funcional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados. Boletim Administrativo da Câmara dos Deputados, de 31 dez. 2007, p. 4157.

_____. Câmara dos Deputados. Portaria nº 70 de 09/05/1997. Especifica critérios de avaliação de desempenho relativos ao período de estágio probatório. Boletim Administrativo da Câmara dos Deputados, de 13 maio 1997, p. 1261.

_____. Câmara dos Deputados. Resolução nº 30 de 1990. Dispõe sobre o Plano de Carreira dos Servidores da Câmara dos Deputados, e dá outras providências. Diário do Congresso Nacional, Seção 1, de 15 nov. 1990, p. 12137.

BRASIL. Constituição (1824). Constituição Política do Império do Brasil, de 25 de março de 1824. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao24.htm>. Acesso em: 10 jun. 2009.

_____. Constituição (1988). Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública [...] e dá outras providências. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 32, de 11 de setembro de 2001. Altera dispositivos dos artigos 48, 57, 61, 62, 64, 66, 84, 88 e 246 da Constituição Federal. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

_____. Decreto-Lei nº 200, 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

_____. Lei nº 11.335, de 25 de julho de 2006. Reorganiza o plano de carreira da Câmara dos Deputados[...]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11335.htm>. Acesso em: 10 jul. 2009.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em: 22 jun. 2009.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Coletânea de legislação administrativa. Organização: Odete Medauar. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (RT Mini códigos).

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A nova política de recursos humanos**. Brasília: MARE, 1997. 52 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 11).

_____. Presidência da República. Exposição de motivos nº 58 de 18 de abril de 2008. Dispõe sobre a reestruturação de planos de cargos e carreiras no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2007-2010/2008/Exm/EM-58-MP-MPV-431-08.htm>. Acesso em: 08 jul. 2009.

_____. Senado Federal. Ato do Primeiro Secretário nº 81 de 2004, que Regulamenta o adicional de especialização. Publicado no Boletim Administrativo do Pessoal nº 3108, de 28 out. 2004.

_____. Senado Federal. Resolução nº 58 de 1972, com as alterações introduzidas até o dia 7 de março de 1996. Regulamento Administrativo do Senado Federal. 4. ed. Brasília, 1996.

_____. Senado Federal. Resolução nº 7 de 4 de abril 2002. Unifica as tabelas de vencimentos básicos do quadro de pessoal... Disponível em: <http://www.senado.gov.br/sf/senado/scint/legis/pessoal/legislacao/resolucao/resol07_2002.htm>. Acesso em: 09 jul. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração – edição compactada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FALCÃO, Márcio. FGV vai sugerir ao Senado corte de 2.400 funcionários. **Folha Online**. Brasília, 8 jul. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u592366.shtml>> Acesso em: 14 jul. 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HELAL, Diogo Henrique (Coord.). **Gestão de Pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008. 370 p.

IGLESIAS, Francisco. **Trajatória política do Brasil 1500-1964**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. 320 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARTINS, Humberto Falcão. **A ética do patrimonialismo e a modernização da Administração pública brasileira**. Publicado em Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel P., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, Flávio Henrique Unes. Regime jurídico da estabilidade do servidor público: aspectos controvertidos. **Fórum Administrativo – Direito Público – FA**, Belo Horizonte, ano 5, nº 51, p. 5548-5558, maio 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1).

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril. 1996.

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

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. São Paulo: FGV, 2004. 224 p.

VIEGAS, Valdir. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Paralelo 15, Universidade de Brasília, 1999. 251 p.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

APÊNDICE A – PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

1902 – **Administração científica:** Surgiu nos EUA a partir dos trabalhos de Frederick W. Taylor. Com ênfase na racionalização do trabalho operacional, estudo dos tempos e movimentos, desenho de cargos e tarefas. Principais autores: Frederick Winslow Taylor, Frank B. Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford;

1916 – **Teoria clássica:** Surgiu na França a partir de trabalhos sobre a estrutura e funcionamento das organizações formais. Definição dos princípios gerais de administração e das funções do administrador. Principais autores: Henri Fayol, Lyndall Urwick, Luther Gulick, James D. Mooney;

1932 - **Teoria das relações humanas:** Surgiu nos EUA a partir das conclusões da experiência de Hawthorne. Estudo da organização informal, motivação, liderança, dinâmicas de grupo. Principais autores: George Elton Mayo, Kurt Lewin, George C. Homans;

1940 - **Teoria burocrática:** Inspirada nos estudos de Max Weber sobre a sociologia da burocracia, com ênfase na racionalidade organizacional, hierarquia, meritocracia, previsibilidade. Principais autores: Max Weber, Robert K. Merton, Philip Selznick, Peter M. Blau;

1947 - **Teoria estruturalista:** Surgiu na Europa, a partir da necessidade de visualizar a organização como uma unidade social complexa. Análise do ambiente externo, abordagem múltipla, conflitos organizacionais. Principais autores: Amitai Etzioni, Peter M. Blau; James D. Thompson; Jean Viet;

1951 - **Teoria dos sistemas:** A organização é vista como um sistema aberto, que interage com o ambiente e apresenta comportamento probabilístico e não determinístico. Principais autores: Ludvig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn;

1954 - **Teoria neoclássica:** Ênfase nos resultados, nos aspectos práticos da administração. Revisão dos princípios gerais de administração, descentralização, administração por objetivos. Principais autores: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Louis Allen;

1947 - **Teoria comportamental (behaviorista)**: Surgiu em 1947 nos EUA e recebeu profunda influência das ciências do comportamento. Faz análise dos estilos de administração (teoria X e teoria Y) e sistemas organizacionais (autoritário, participativo, democrático). Estudos sobre a motivação humana e ênfase no processo de decisão. As organizações se caracterizam por conflitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Principais autores: Herbert A. Simon, Douglas McGregor, Chester Barnard, Rensis Likert, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland;

1962 - **Desenvolvimento organizacional**: Surgiu a partir de 1962 como um desdobramento da teoria comportamental. Apresenta novos conceitos de clima e cultura organizacionais. Conceito de mudança organizacional planejada, sistema aberto;

1972 - **Teoria da contingência**: Não existe uma única maneira de ser das organizações. As organizações são sistemas abertos que recebem e influenciam o meio externo e, portanto, os princípios de administração não são absolutos. Principais autores: Alfred Chandler Jr., Tom Burns, G. M. Stalker, Paul R. Lawrence, Jay W. Losch, Joan Woodward;

Fonte: Chiavenato, 2000.

ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (2007)

Nome do servidor:					Ponto:		
Cargo efetivo:							
Atribuição:							
Padrão:							
Lotação:							
Utilize a escala de 1 a 10 para avaliar os itens, onde: Nunca (1) . . . (10) Sempre.							
Avaliação de Desempenho							
Critério	Itens	Peso	Nota	Nota ponderada	Total de pontos de cada critério	Total de pontos ajustado	
QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO	Desenvolve o trabalho em volume adequado, consideradas a capacidade individual, a complexidade das tarefas e a quantidade demandada.	1					
	Organiza suas atividades diárias para realizá-las no prazo estabelecido.	1					
	Realiza, com qualidade, as atividades que lhe são designadas.	2					
INICIATIVA E COOPERAÇÃO	Identifica situações e age prontamente, antecipando-se às demandas do trabalho.	0,5					
	Apresenta sugestões para o aperfeiçoamento do serviço.	0,5					
	Colabora com os colegas de trabalho, visando manter a coesão e a harmonia na equipe.	0,5					
	Busca novos conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento dos trabalhos.	0,5					
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Permanece regularmente no local de trabalho para execução de suas atribuições.	0,5					
	Cumprir o horário estabelecido.	0,5					
	Informa tempestivamente imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	0,5					
URBANIDADE E DISCIPLINA	Relaciona-se bem com os colegas de trabalho.	0,5					
	Trata com cortesia e respeito as pessoas que utilizam os serviços do setor.	0,5					
	Age de acordo com as normas legais e regulamentares.	0,5					
Total da Avaliação							

Fonte: Portaria nº 166 de 2007 da Câmara dos Deputados.

ANEXO B – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (2008)

Nome do servidor:

Ponto:

Cargo efetivo:

Atribuição:

Lotação:

Período de avaliação:

Padrão:

Utilize a seguinte escala para realizar a avaliação de desempenho:

1 – Insatisfatório

2 - Abaixo do esperado

3 - Atende ao esperado

4 - Supera o esperado

5 - Apresenta nível de excelência, sendo referência para outros servidores

Avaliação de Desempenho						
Critério	Itens	Peso	Nota	Nota ponderada	Total de pontos de cada critério	Total de pontos ajustado
QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO	Desenvolve o trabalho em volume adequado, consideradas a capacidade individual, a complexidade das tarefas e a quantidade demandada.	2				
	Organiza suas atividades diárias para realizá-las no prazo estabelecido.	2				
	Realiza, com qualidade, as atividades que lhe são designadas.	4				
INICIATIVA E COOPERAÇÃO	Identifica situações e age prontamente, antecipando-se às demandas do trabalho.	1				
	Apresenta sugestões para o aperfeiçoamento do serviço.	1				
	Colabora com os colegas de trabalho, visando manter a coesão e a harmonia na equipe.	1				
	Busca novos conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento dos trabalhos.	1				
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Permanece regularmente no local de trabalho para execução de suas atribuições.	1				
	Cumprir o horário estabelecido.	1				
	Informa tempestivamente imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	1				
URBANIDADE E DISCIPLINA	Relaciona-se bem com os colegas de trabalho.	1				
	Trata com cortesia e respeito as pessoas que utilizam os serviços do setor.	1				
	Age de acordo com as normas legais e regulamentares.	1				
Total da Avaliação						

Fonte: Portaria nº 145 de 2008 da Câmara dos Deputados.

ANEXO C – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO SENADO FEDERAL

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – FAD

NOME: _____	PRONTUÁRIO: _____
CARGO: _____	DATA DE EXERCÍCIO: _____
ESPECIALIDADE: _____	PADRÃO: _____
LOTAÇÃO: _____	

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: _____
ÚLTIMA PROMOÇÃO: _____
ESCOLARIDADE: _____
AFASTAMENTO: _____

FATORES PARA AVALIAÇÃO		CONCEITO	
		SUFICIENTE	INSUFICIENTE
QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO	Volume de trabalho, levando-se em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade. Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão.		
INICIATIVA E COOPERAÇÃO	Capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou ideias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço. Contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo.		
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Presença permanente no local de trabalho. Cumprimento do horário estabelecido.		
URBANIDADE E DISCIPLINA	Relacionamento com os colegas e as partes. Observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares.		

Em ___/___/___	Em ___/___/___
_____ ASSINATURA DO AVALIADOR	_____ CIENTE DO AVALIADO

CONCEITO FINAL (a ser preenchido pelo SEACAF):	PROMOÇÃO A PARTIR DE:
SUFICIENTE – Promoção por Mérito	_____
INSUFICIENTE – Promoção por Antiquidade	

Fonte: Resolução nº 58 de 1972 do Senado Federal.

ANEXO D – MENSAGEM ELETRÔNICA ENVIADA AOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS EM 13 DE FEVEREIRO DE 2008

Caro(a) servidor(a)

A Câmara dos Deputados, em consonância com a nova visão estratégica que permeia a gestão de pessoas na Casa, inicia agora um processo de mudança para aperfeiçoamento de gestão do desempenho profissional de seus servidores.

Um dos principais instrumentos para a efetiva gestão do desempenho é a avaliação funcional. Por meio dela é possível obter informações sobre a atuação profissional dos servidores, como também planejar ações que contribuam para o desenvolvimento individual e organizacional.

Os resultados da avaliação de desempenho podem ser utilizados para nortear diversas ações da área de RH, tais como: treinamento e desenvolvimento, alocação, seleção, remuneração, etc.

Atualmente, a avaliação de desempenho da Câmara dos Deputados é utilizada somente para efeito de desenvolvimento na Carreira (Progressão). Pretende-se, em futuro próximo, utilizá-la também para subsidiar os demais processos da área de RH.

Nesse primeiro momento, a Administração da Casa está realizando algumas alterações na atual sistemática da avaliação de desempenho para efeito de progressão funcional. O objetivo é fazer com que, além dos chefes imediatos, os servidores participem ativamente desse processo.

As principais inovações na avaliação de desempenho são: a adequação do instrumento de avaliação para o formato eletrônico, a introdução da auto-avaliação, a notificação do resultado da avaliação para o servidor e a geração de relatórios gerenciais para subsidiar a tomada de decisão.

São sujeitos à avaliação de desempenho todos os servidores que não estão em final de carreira, isto é, servidores de nível médio que ainda não alcançaram o padrão 36 e de nível superior que ainda não atingiram o padrão 45. Futuramente pretende-se também estender o processo de avaliação para todos os servidores da Casa.

Assim, a avaliação de desempenho não deve ser utilizada apenas para cumprir formalidades com vistas à progressão funcional. Deve ser realizada de

forma justa e criteriosa para permitir a melhoria do desempenho organizacional e o desenvolvimento dos servidores.

A partir de agora, com a implantação dessa nova sistemática, pretende-se tornar a avaliação um instrumento de gestão de pessoas. Certamente, com a participação de todos, vamos consolidar os avanços desejados para a melhor gestão do desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais.

Atenciosamente,

Sérgio Sampaio Contreiras de Almeida
Diretor-Geral

ANEXO E – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Em atenção às diretrizes estratégicas da Câmara dos Deputados, a Diretoria de Recursos Humanos vem implementando modelo de gestão de pessoas baseado em competências, com o objetivo de identificar, avaliar e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho profissional e institucional.

A Gestão por Competências constitui instrumento de administração de pessoas que agrega valor tanto para a organização como para os seus colaboradores. Sob a perspectiva da organização, contribui para o aperfeiçoamento do desempenho e o cumprimento do papel institucional. Da perspectiva do indivíduo, favorece o desenvolvimento de suas potencialidades, contribui para o reconhecimento social e o senso de realização pessoal e profissional.

O diagnóstico ou mapeamento de competências tem como objetivo identificar a lacuna entre as competências que os servidores apresentam e aquelas que são necessárias para que a organização alcance seus objetivos.

O resultado desse mapeamento, por sua vez, deverá orientar as diversas ações da Área de Recursos Humanos, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, alocação de pessoas.

Ao final de 2007, um grupo de servidores da Diretoria de Recursos Humanos, orientado por um especialista no tema, debateu e formulou as bases para um modelo de gestão por competências adaptado a cultura e necessidades da Casa.

O modelo concebido adota os seguintes conceitos e tipologia:

- **Competência:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, expresso pelo desempenho profissional, agrega valor às pessoas e contribui para o alcance dos objetivos da instituição.
- **Competências organizacionais:** conjunto de conhecimentos e tecnologias que, expressos pelo desempenho organizacional, caracterizam a Câmara dos Deputados no cumprimento do seu papel institucional.
- **Competências individuais:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, expressos pelo desempenho profissional, agregam valor às pessoas e contribuem para o alcance dos objetivos da Instituição. Estão classificados em:
 - **Gerais:** relevantes ao desempenho de todos os servidores.

- **Gerenciais:** relevantes ao desempenho dos servidores que exercem função gerencial.
- **Técnicas:** relevantes ao desempenho dos servidores na sua área de atuação.

As competências organizacionais e individuais (gerais e gerenciais) necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da Instituição foram identificadas por intermédio da análise de documentos que orientam as atividades e os processos de trabalho da Câmara, tais como legislação, diretrizes e mapas estratégicos.

O produto desse trabalho foi objeto de apreciação por parte dos integrantes do nível estratégico da Casa e posteriormente submetido ao processo de validação estatística, por meio de pesquisa eletrônica realizada junto a uma amostra representativa de servidores.

Ao todo foram identificadas e validadas 9 competências organizacionais, 14 competências individuais gerais e 10 competências individuais gerenciais, cujas descrições encontram-se ao final do texto.

Além dessas, serão mapeadas também as competências técnicas dos diferentes órgãos da Casa. O trabalho será iniciado no Cedi, com o levantamento das competências individuais técnicas requeridas dos servidores, de acordo com sua área de atuação. O mapeamento será realizado por meio da análise de documentos relevantes às atividades dos órgãos, entrevistas individuais e em grupo, e aplicação de questionários.

Os resultados desse projeto nortearão o aprimoramento do processo de mapeamento e a implementação do novo modelo de gestão de pessoas em toda a Casa, cujos benefícios esperados são:

- Aprimoramento dos resultados da Organização e o conseqüente fortalecimento da imagem institucional;
- Melhoria do clima organizacional;
- Aperfeiçoamento do desempenho individual;
- Estímulo e fomento ao desenvolvimento dos servidores, contribuindo para sua realização pessoal e profissional.

Competências organizacionais	
01.	Fiscalizar os atos da Administração Pública, visando garantir sua legalidade, legitimidade e economicidade.
02.	Investigar fatos de relevante interesse para a vida pública e para a ordem constitucional, legal, econômica e social do País.
03.	Gerir, de forma eficiente e eficaz, pessoas, informações e recursos financeiros, orçamentários, materiais e tecnológicos necessários ao cumprimento da missão institucional.
04.	Elaborar, discutir e votar matérias legislativas, com autonomia, para atender aos anseios da sociedade e aperfeiçoar o ordenamento jurídico nacional.
05.	Elaborar e gerenciar estratégias, planos e processos de trabalho.
06.	Representar as reivindicações de âmbito nacional ou de segmentos da sociedade.
07.	Produzir e divulgar informações sobre atividades político-legislativas, visando compartilhar experiências, conhecimentos e recursos.
08.	Estabelecer parcerias com instituições nacionais e internacionais, visando compartilhar experiências, conhecimentos e recursos.
09.	Promover ações socioambientais que contribuam para o desenvolvimento sustentável do País e para a preservação do meio ambiente.

Competências individuais gerais	
01.	Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.
02.	Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
03.	Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.
04.	Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.
05.	Utilizar ferramentas de informática com eficiência.
06.	Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.
07.	Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.
08.	Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.
09.	Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.
10.	Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.
11.	Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.
12.	Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.

13.	Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.
14.	Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.

Competências individuais gerenciais

01.	Estabelecer prioridades e alocar recursos, de forma eficiente, para o alcance dos objetivos organizacionais.
02.	Gerenciar e aprimorar continuamente processos de trabalho.
03.	Estimular e promover o desenvolvimento das competências dos servidores, oferecendo oportunidade de aprendizagem contínua.
04.	Formular e implementar planos e estratégias de ação, em conformidade com os objetivos setoriais e organizacionais.
05.	Mobilizar e coordenar esforços individuais e da equipe, orientando e avaliando o desempenho dos servidores.
06.	Gerenciar conflitos, considerando os objetivos organizacionais.
07.	Manifestar conhecimento técnico da área em que atua, adequado ao exercício da sua função gerencial.
08.	Promover e manter parcerias internas ou com outras Instituições, visando compartilhar esforços, experiências e recursos.
09.	Informar frequentemente a equipe sobre estratégias, planos e decisões.
10.	Promover a participação dos servidores na tomada de decisões, estimulando as contribuições individuais.