

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Leandro Henrique Borges

RESUMO

O presente trabalho visa a importância da avaliação periódica de desempenho na administração pública para garantir a efetivação do princípio da eficiência consagrada pela Constituição Federal. Tem como objetivo apresentar as formas de avaliações previstas na Constituição Federal, os efeitos práticos dos resultados, e analisar as medidas que possam melhorar a eficiência no serviço público. Utilizou-se o método de pesquisa bibliográfico buscando analisar os aspectos positivos e negativos dentro das repartições públicas para que possa ser estabelecida uma melhor forma de avaliar o seu pessoal. Conclui-se que a avaliação de desempenho é a forma mais eficiente que a Administração Pública possui para garantir a eficiência de seus servidores no desenvolver de suas atividades.

Palavras-chave Avaliação de desempenho. Administração. Eficiência. Servidor

Introdução

A administração pública, em busca de garantir a efetivação do princípio da eficiência, buscou uma nova ferramenta para aprimorar os serviços prestados aos seus usuários: a avaliação de desempenho. Foi um grande desafio para os entes administrar o ser humano visando os objetivos organizacionais. A busca pela eficiência, por sua vez, impôs uma reestruturação profunda. Novos conceitos voltados a flexibilidade, qualidade, produtividade foram necessários.

As organizações passaram a avaliar o desempenho de seus servidores para separarem aqueles que tinham maior rendimento dos que não produziam de acordo com suas metas estabelecidas. Portanto, a avaliação de desempenho passou a ser um processo com a finalidade de mensurar, identificar e analisar o desempenho individual e da equipe de servidores, buscando o melhor desenvolvimento e aprimorando o desempenho pessoal.

Destarte, entes públicos se utilizam de sistemas de avaliação pessoal e de equipe para estimular os desempenhos considerados desejáveis às suas realidades e as dos usuários dos serviços públicos. É justamente aí que entra a questão da necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, para saber se, de fato, elas estão atingindo os resultados requeridos.

Portanto, a Avaliação de Desempenho na administração pública é de grande importância, pois, diferencia as pessoas que não apresentam rendimentos satisfatórios daquelas que estão desenvolvendo objetivamente com os critérios organizacionais.

O presente estudo pretende estudar questões relativas ao desempenho, propondo um plano de intervenção que utilize a ferramenta de avaliação de desempenho como meio de valorização, otimização de processos, desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional dos funcionários e a satisfação dos usuários dos serviços públicos. O trabalho objetiva verificar o que é praticado na atualidade dos órgãos públicos referente a avaliação e valorização do desempenho de seus servidores.

Desenvolvimento

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de aprimoramento dos recursos humanos da Administração Pública. É de suma importância para nos órgãos públicos uma vez que distingue os servidores que não apresentam rendimentos satisfatórios daqueles que estão desenvolvendo objetivamente com os critérios organizacionais, pois, estas contribuem com as expectativas de acordo com suas responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades e demais quesitos exigidos ao funcionalismo público. Portanto, busca analisar o capital humano e as suas potencialidades, visando à melhoria da qualidade, ficando a partir deste processo, a conhecer os seus servidores.

Conforme estabelecido no artigo 41, inciso III, §1º da Constituição Federal de 1988, a Avaliação de Desempenho visa garantir a execução de qualidade dos serviços públicos, de forma que induz o servidor a ter receios de praticar as suas atividades de forma desidiosa.

O objetivo da Administração Pública só é alcançado quando esta possui uma boa organização e atende as perspectivas de seus usuários. Para que isso aconteça, todos os servidores devem estar empenhados nas suas funções. Assim, a avaliação de desempenho surge como um processo que possibilita saber se todos estão atingindo as metas estabelecidas e, caso não estejam, deve se criar um plano de melhoria pessoal. Neste sentido ensina RIBEIRO (2005, p.295):

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado, periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização.

Portanto, a avaliação de desempenho possui duas finalidades: demonstrar ao servidor como esta sendo a sua atuação e colaboração na organização e, conseqüentemente, a Administração Pública atinge com maior eficiência o desempenho de suas atividades em prol dos usuários.

Sem dúvidas, a Avaliação de Desempenho é um processo imprescindível e indispensável para que a Administração pública obtenha servidores mais capacitados. No entanto, deve ser corretamente implementada para que permita obter a melhor performance destes, lhes acrescentando valores e permitindo excelência nos resultados no nível de qualidade. Isto repercutirá na sustentabilidade e sobrevivência da organização. Neste diapasão discorre PONTES (2008, p. 26):

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia-a-dia do funcionário.

Portanto, para se ter uma eficiência nos serviços prestados aos colaboradores, a Administração Pública deve realizar uma importante divisão conceitual do desempenho e do comportamento do servidor público. Para isso, é necessária que seja realizada a melhor escolha da estratégia por parte dos avaliadores, visto que é a Avaliação de Desempenho que deve induzir nos processos do órgão os elos entre os objetivos e a execução da prática de suas atividades. LUCENA (1995 p. 19) menciona:

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõe o seu campo de responsabilidade

profissional. Mas é preciso definir Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos do menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.

Assim, deve ser entendido como desempenho a atividade que tem como consequência um resultado, ou seja, o comportamento que cada servidor utiliza para chegar a um determinado fim esperado. Portanto, possui caráter objetivo.

É de grande importância a gestão da qualidade, pois, é parte dependente da valorização do processo de Avaliação de Desempenho, uma vez que valoriza o impacto na estratégia organizacional e garante servidores mais preparados, melhorando as práticas da organização e a gestão da qualidade mais sólida, que preserva a eficiência dos serviços públicos. Se devidamente implementada, a Avaliação de Desempenho garante uma gestão de qualidade que propicia vantagens às organizações mediante os efeitos da produção e ao melhor atendimento aos usuários.

Portanto, deve ser dada maior importância à gestão da qualidade pelas organizações, uma vez que, se esta suceder, as empresas terão um caminho mais fácil a trilhar e acarretará maior satisfação aos usuários e resultados operacionais satisfatórios.

A avaliação de desempenho, para ser melhor aplicada, precisa de conhecimento alargado e profundo de todo o processo pelos avaliadores, pois, acarreta uma visão do processo muito particular. De acordo com LUCENA (1995, p. 18) o avaliador deve focar nos seguintes quesitos para ter uma boa Avaliação:

A empresa precisa saber se seus objetivos estão sendo alcançados; deve assegurar que os desempenhos individuais da equipe produzam resultados esperados; deve reconhecer as contribuições dos empregados; e promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

O alvo da avaliação de desempenho é o servidor público, destarte, o grupo deverá também ser levado em consideração, principalmente se o desempenho da equipe é condição para o desempenho do indivíduo. Para isso, o avaliador deve

sempre ter em mente os negócios da organização, buscando definir e conciliar as tarefas, os objetivos, as prioridades e os critérios a serem avaliados. Para isso, o responsável pela avaliação de desempenho deve saber se o servidor está trabalhando em prol de resultados; deve aferir a qualidade, cumprimento dos prazos, volume de produção e custos para a Administração Pública; deve analisar o preparo e a competência do servidor para desempenhar suas funções e identificar suas necessidades de desenvolvimento; deve analisar as variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho; dar feedback ao servidor sobre o seu desempenho e, por fim, tem que antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviados dos resultados esperados.

Assim sendo, a chefia imediata que realizará a avaliação de desempenho deve seguir objetivos específicos quanto aos produtos, projetos e planos da organização, visando atingir resultados realistas, mensuráveis e alcançáveis. Enfim, o avaliador deve buscar resultados de forma objetiva do que o servidor deve fazer.

No entanto, a avaliação de desempenho na Administração Pública é utilizada para fins de afastar o servidor da estabilidade. Destarte, caso o servidor tenha sido julgado como ineficiente, poderá ser exonerado de suas funções.

Acontece que, a chefia imediata que avalia o servidor também faz parte da comissão, o que pode ocasionar a interferência dos requisitos subjetivos, fazendo com que a avaliação seja feita fora das idealizações definidas.

Portanto, para que a Avaliação de Desempenho atinja sua finalidade, deverá ser realizada de forma objetiva, apontando todas as deficiências do servidor público avaliado, propondo a este um treinamento preciso, visando o maior aperfeiçoamento dos serviços da Administração Pública.

Conclusão

O bom desenvolvimento das atividades da Administração pública que visam alcançar as metas traçadas para atendimento ao usuário estão diretamente ligados na eficiência dos seus servidores e na forma que a organização lida com seu desempenho. O objetivo de uma organização só é alcançado quando esta possui uma boa organização.

A avaliação de desempenho é o melhor modo de buscar a eficiência nas repartições públicas de forma a garantir a sua prosperidade. Portanto, é de suma importância que esta ferramenta seja realizada de forma eficaz e objetiva o a fim de poder diferenciar os servidores que não apresentam rendimentos satisfatórios dos que estão desenvolvendo objetivamente com as metas da organização, pois, estas contribuem com as expectativas de acordo com suas responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades e demais quesitos exigidos.

Se devidamente realizada, a Avaliação de Desempenho garante uma gestão de qualidade que propicia vantagens às organizações mediante os efeitos da produção e garante serviços de qualidade aos usuários.

Enfim, a Avaliação de Desempenho destaca o seu valor no impacto na estratégia organizacional visando garantir servidores mais preparados, melhorando as práticas da organização e a gestão da qualidade mais sólida.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCEMA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.**