

Nota de ensino: Avaliação de desempenho: como avaliar os servidores de forma justa?

*Elaborado por Tábata Galas Rêgo
(2013)*

Quando se fala em gestão estratégica de pessoas, leva-se em consideração que deve haver uma integração entre os subsistemas de gestão de pessoas (GP) – integração horizontal – e um alinhamento entre os objetivos organizacionais com as ações de gestão de pessoas – alinhamento vertical. A integração entre os subsistemas de GP é, também, umas das questões estruturais importantes para o sucesso da gestão.

- *No estudo de caso apresentado, houve uma falta de integração entre a alta gestão e as ações de gestão de pessoas. As ações de GP não foram consideradas prioritárias (plano de ação não foi utilizado) para o órgão.*
 - o **Como fazer com que a área de gestão de pessoas tenha credibilidade com a alta cúpula?**
 - o **Como sensibilizar os gestores para as ações da área de GP?**

Outro aspecto estrutural de extrema importância dentro das organizações é a gestão da informação, pois a tecnologia é grande aliada para o sucesso das ações de GP. A criação de sistemas que atendam às necessidades da área de gestão de pessoas é importante e ajuda a tornar os processos mais eficientes, mais econômicos (menos papel, menos tinta de impressora) e com menos disfunções. Contudo, o desenvolvimento dos sistemas deve estar contido nos objetivos organizacionais, de forma que a alta cúpula considere que tais sistemas são importantes. Para tanto, a GP deve estar bem embasada para mostrar a importância dos sistemas e, assim, convencer a alta direção.

- *No caso em tela, o desenvolvimento do SAD não foi considerado prioridade pela alta cúpula.*

- o Como alinhar os objetivos estratégicos da GP, como o desenvolvimento de um sistema, aos objetivos da organização?***
- o Como convencer a alta direção da importância dos projetos da área de gestão de pessoas?***
- o Como aproveitar os ciclos políticos para inserir as ações de GP nos objetivos organizacionais?***

O *New Public Management* – Gerencialismo – ressalta a importância de se ter recompensas atreladas ao desempenho e ao aumento da eficiência, entre outros. A avaliação de desempenho deveria ser utilizada de forma a subsidiar a distribuição de recompensas, de acordo com o desempenho de cada servidor. Já a utilização de sistemas informatizados é uma forma de se aumentar a eficiência das ações de GP.

- Hoje em dia, a avaliação de desempenho é utilizada apenas como forma de cumprir as normas. Não é realizada de forma correta e ocorre com muitas disfunções. O desempenho dos servidores é igualado no momento de sua aferição, não havendo diferenciação em relação à atuação de cada servidor. Os servidores que teriam mérito para serem recompensados acabam sendo avaliados com a mesma pontuação daqueles que não possuem uma boa atuação.*
- o Quais são os reais objetivos de uma avaliação de desempenho?***
- o Como implementar um processo de avaliação de desempenho que cumpra os seus reais objetivos?***
- o Como definir quais servidores possuem mérito para serem recompensados, se na avaliação de desempenho todos são avaliados da mesma forma?***
- o Como não desmotivar os servidores que têm excelente desempenho, mas são avaliados com a mesma pontuação de servidores que possuem uma atuação inferior?***