

## Avaliação de desempenho: como avaliar os servidores de forma justa?

*Elaborado por Tábata Galas Rêgo  
(2013)  
Contém nota de ensino*

### Introdução

Na Agência Nacional de Melhorias, órgão público federal, os servidores técnico-administrativos recebem a Gratificação de Compensação do Vencimento (GCV), a qual é paga conforme o desempenho dos servidores, aferido anualmente. Entretanto, o processo de avaliação de desempenho ocorre de forma injusta e com muitas disfunções. O desempenho dos servidores não é efetivamente avaliado, como no caso da equipe do Cláudio, que possui um servidor com desempenho aquém dos demais servidores, mas que recebe a mesma pontuação.

### O Caso

A Agência Nacional de Melhorias (ANM) é um órgão público federal, cuja Diretoria de Gestão de Pessoas dispõe de 100 servidores. Entre esses, o Setor de Desempenho (SD) conta com 8 servidores, além do chefe – Cláudio –, os quais são responsáveis por efetuar os procedimentos administrativos para a realização das avaliações de desempenho, entre outras atribuições.

As avaliações de desempenho são utilizadas para diversos fins: como requisito para aprovação no estágio probatório; como base para concessão de gratificação; e como subsídio para aplicação das políticas de gestão de pessoas.

Assim, as avaliações de desempenho para fins de concessão da Gratificação de Compensação do Vencimento (GCV) – devida aos servidores administrativos da ANM – são obrigatórias, realizadas anualmente, e o ciclo avaliativo ocorre de março de um ano a fevereiro do ano subsequente. A GCV foi criada no ano de

2005 e, portanto, as avaliações já começaram a ser realizadas no ano seguinte – em fevereiro de 2006.

O resultado da avaliação, a qual contém 10 itens que devem ser preenchidos com pontuação entre 1 e 10, é obtido por meio da média aritmética dos quesitos. É mensurado o desempenho dos servidores nos aspectos de relacionamento interpessoal, iniciativa, compromisso com o trabalho, competências profissionais e consciência socioambiental.

A despeito de a avaliação de desempenho – para fins de concessão da GCV – ocorrer desde o ano de 2006, o processo não sofreu melhoria, mesmo com todos os problemas que surgiram durante os períodos de avaliação. Esta é feita por intermédio de um sistema informatizado chamado de Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).

O SAD foi desenhado em 2007 para tornar o processo mais rápido, econômico e eficiente. Contudo, foi desenvolvido em pouco tempo, sem atender a todas as demandas da Diretoria de Gestão de Pessoas, as quais deveriam ser atendidas no ciclo avaliativo seguinte. Contudo, nenhuma melhoria foi discutida ou solicitada à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) após o desenho inicial do Sistema.

No final do ano de 2011, dois novos servidores passaram a integrar a equipe do Cláudio. Tais servidores puderam, então, participar do processo de avaliação no ano de 2012 e perceberam todas as dificuldades e problemas existentes nos procedimentos de avaliação de desempenho da GCV. Nesse ciclo, os servidores não foram avaliados, em razão de não possuírem o tempo de serviço exigido para a primeira avaliação.

No ciclo 2012, o SAD apresentou muitos erros, fato que gerou diversas reclamações e, além disso, algumas avaliações tiveram de ser efetuadas em ficha de avaliação impressa, gerando maior custo. Afora os problemas “tecnológicos”, não havia planejamento em relação ao processo avaliativo, inclusive quanto a uma divulgação prévia (e correta) do período avaliativo ou das ações educativas sobre o que realmente deveria ser aferir o desempenho de um servidor.

Encerrado o ciclo de 2012, os referidos servidores, Garibaldi e Diogo, redigiram um relatório de melhorias e um plano de ação, os quais tratavam de sugestões de melhoria para o SAD e planejamento das ações de avaliação de desempenho, respectivamente. O plano de ação criado por Garibaldi e Diogo não foi implementado em momento algum, pois a alta direção não o considerou pertinente ou prioritário para o órgão.

O plano continha sugestões muito interessantes e, entre elas, demonstrou que era necessário fazer um planejamento sobre todo o processo de avaliação de desempenho (que, até o momento, não existia). Demonstrava, também, que havia na ANM uma cultura organizacional que não sabia como avaliar verdadeiramente os servidores. Todos recebiam nota 10 de forma indiscriminada. O desempenho individual não era considerado no processo avaliativo. Apenas fazia-se uma avaliação pró-forma.

Assim, novamente no ciclo de 2013, o processo de avaliação ocorreu de forma ineficiente, com uma série de problemas decorrentes do mau funcionamento do SAD, e continuou com diversas disfunções nas avaliações. Tais questões e sugestões de melhorias constavam do plano de ação desenvolvido pelos dois servidores da equipe do Cláudio, que não foi utilizado.

A cultura da ANM continua, então, sem conhecimento sobre o que é uma avaliação de desempenho e qual seu objetivo. Inclusive, a chefia do próprio Setor de Desempenho não sabe como avaliar seus subordinados. Vejamos o caso da Josefa.

Josefa, apesar de ser a servidora mais problemática, é a mais antiga da equipe do Cláudio, motivo pelo qual é chefe substituta. Ela não possui o perfil de liderança e não sabe resolver os problemas que aparecem quando está em substituição, o que acaba por gerar diversos erros. Passa a maior parte do tempo estudando. Quando Claudio pede que faça algum trabalho, ela demora muito tempo para fazê-lo. Um trabalho que os outros servidores fariam em uma, duas horas, Josefa demora um ou dois dias para fazer. Algumas vezes porque simplesmente não sabe como fazer (e não procura aprender), ou porque dá prioridade aos estudos. Várias vezes efetuou lançamentos nos sistemas de pessoal de forma errônea, gerando retrabalho para os colegas e prejuízo financeiro aos servidores.

Além disso, Josefa também apresenta problemas de relacionamento. Não consegue se relacionar muito bem com os colegas do setor, com os colegas da Diretoria e muitas vezes atende mal aos servidores que procuram o Setor de Desempenho, fato que já gerou várias queixas, inclusive na Ouvidoria da ANM.

Assim, no intuito de melhorar o atendimento aos servidores externos, a Direção contratou um curso de atendimento ao cliente e sugeriu que Josefa, juntamente com outros servidores, participasse do curso. Contudo, ela se sentiu ofendida e não quis participar. Ademais, a equipe de Claudio reuniu-se e conversou com ela sobre todos os problemas de relacionamento interpessoal que ocorreram no setor, mas ela não aceitou as críticas construtivas e, novamente, sentiu-se injuriada.

O comportamento e os resultados apresentados por Josefa não sofreram nenhuma alteração após as conversas e reclamações e, no mês de fevereiro de 2013, apesar de todos os problemas no sistema, foram realizadas as avaliações. Josefa, Garibaldi, Diogo e os demais servidores integrantes da equipe do Cláudio receberam, sem diferenciação, nota 10 em todos os quesitos. Todos obtiveram a mesma média, a despeito do desempenho diferenciado de cada um deles.

Quando questionado, Cláudio informou que concordava com o fato de que a Josefa apresentava desempenho inferior aos demais; contudo, preocupou-se em dar nota máxima para todos, porque a avaliação está vinculada à GCV e não poderia prejudicar Josefa. A equipe lembrou a Cláudio que se os servidores receberem notas entre 6 e 10, eles perceberão o valor máximo da GCV, o que

resolveria a questão de não prejudicá-la financeiramente. Apesar de todas as reivindicações, Cláudio não mudou a avaliação da Josefa.

Os servidores da equipe de Cláudio perceberam que o próprio chefe do setor não toma nenhuma atitude quanto aos problemas que ocorrem constantemente. Recentemente, um excelente servidor saiu da equipe, justamente por problemas com Josefa e pela inércia do chefe.

Os servidores da equipe de Cláudio, em especial Garibaldi e Diogo, ficaram ainda mais desmotivados. Os dois novos servidores ingressaram na ANM cheios de expectativas, vontade de inovar e de melhorar os processos. Mostraram ter desempenho superior ao da Josefa, com iniciativa e atitudes pró-ativas. Criaram planos de ação e de melhoria, apesar do pouco tempo de exercício. Entretanto, nada disso foi considerado nas avaliações. Este fato gerou ainda mais decepção, em razão de ter sido um dos pontos constantes do plano de ação: informar aos chefes como efetuar as avaliações de forma justa, que representasse o real desempenho dos servidores e com o mínimo de disfunções.