

¿Cómo evaluar el desempeño de Cecília?

Elaborado por Luanna Sant'Anna Roncaratti, Márcia Knop, Maciel Antunes y Eduardo Paracêncio¹ (2011)

Francisco era el jefe de un grupo de 20 personas en el Ministerio de la Administración. Donde había cinco funcionarios efectivos de carrera del Plan General de Cargos del Poder Ejecutivo (PGPE) en el grupo, los cuales pasaban por un sistema estandarizado de evaluación de desempeño. Uno de esos funcionarios, Cecília, llegó al equipo después de haber pasado por cinco otros sectores en el Ministerio, sin haber se adaptado a ninguno. Cecília entró en el servicio público a través de cuotas para personas discapacitadas, pues tenía dificultad de locomoción. Sin embargo, Francisco percibió, con el paso del tiempo, que ella tenía dificultad en desempeñar algunas tareas que exigían cierto esfuerzo intelectual. Desde entonces, sospecha que Cecília tuviera también un retraso cognitivo. Diferentemente de lo que decía Cecília, Francisco descubrió que las discapacidades de la funcionaria eran el resultado de una parálisis cerebral al nacer, que dejó secuelas intelectuales y físicas. Pero ese hecho no lo había revelado Cecília. Al llegar al equipo, ella dijo que su discapacidad resultaba de un accidente de coche cuando aún era niña. Pero aun así, Cecília consiguió ingresar en el servicio público en un puesto de nivel superior por medio de concurso público y hacía bien muchas tareas, además de ser muy amable, dedicada e interesada en el trabajo. Sin embargo, ella no conseguía desempeñar ciertas actividades de complejidad semejante a las de sus compañeros que estaban en el mismo cargo.

Cecília fue bien recibida por el equipo de Francisco y mantenía una buena relación con todos. Pero, en momentos de mucho trabajo, el equipo resentía por asumir más trabajo para compensar el ritmo diferenciado de Cecília, siendo que todos recibían el mismo sueldo. El equipo no sabía que Cecília había sufrido una parálisis cerebral, pero su ritmo diferente era perceptible a todos que trabajaban con ella. A lo largo de cinco años en los cuales Cecília estuvo en el equipo, Francisco realizó evaluaciones de desempeño sin impacto sobre los sueldos. Por eso, ni las jefaturas ni los profesionales se importaban mucho con ese sistema de evaluación. Después de ese período, Francisco supo que el Ministerio cambiara la manera de evaluar los funcionarios del PGPE. El

¹ El caso fue inicialmente desarrollado durante la 3ª Oficina sobre Metodología de Estudios de Caso, realizada por la Escuela Nacional de Administração Pública (ENAP), en octubre de 2011. Luanna Sant'Anna Roncaratti es la autora de la idea original del estudio de caso.

nuevo sistema de evaluación de desempeño pasó a reflejar en el sueldo de los funcionarios. Una parte del sueldo pasó a ser variable de acuerdo con el desempeño de cada funcionario. Las metas que los funcionarios deben lograr, pasaron a ser calculadas de forma general, sin considerar las especificidades de un caso como ese. Quien no lograra las metas no tendría aumentos de sueldo, aunque no muy significativos y tendría su progresión horizontal perjudicada. El formulario de evaluación de desempeño para los funcionarios era estandarizado, con los mismos ítems de evaluación para todos.

Era difícil evaluar Cecília de la misma manera que sus compañeros en cuestiones como: cantidad de trabajo (definida como volumen de trabajo producido, considerando la complejidad, la capacidad de aprendizaje y el tiempo de ejecución, sin perjuicio de calidad) e iniciativa (capacidad de ver situaciones y actuar prontamente, así como de presentar sugerencias o ideas para el perfeccionamiento del servicio). Frente a la situación expuesta, sin saber cómo actuar, Francisco contactó la Coordinación de Recursos Humanos del Ministerio y preguntó cómo debería proceder en ese caso.

Considerando el nivel de superación que Cecília había logrado y el hecho de que la administración pública haber creado un sistema diferenciado (cuotas) para entrada de personas con discapacidad, ¿cómo no tratarlas de forma diferenciada también a lo largo de su carrera? Al mismo tiempo, decir que ella realizaba las mismas actividades como los demás, ¿no sería injusto con los otros, perjudicando el clima en el equipo y siendo deshonesto con la administración? Frente a una cuestión tan nueva y específica, la Coordinación de RH no supo cómo orientar Francisco. Solo le informaron que él no podría dejar de evaluarla y que no era posible, en aquel momento, hacer una evaluación diferenciada.

Cuestiones para discusión

- ¿Cómo evaluar personas con capacidades tan distintas? ¿Cómo tener un método de evaluación, que sea al mismo tiempo, efectivo, democrático y que respete la diversidad entre los funcionarios?
- ¿Cómo hacer la inclusión de los funcionarios con discapacidad y promover un alto desempeño de los funcionarios?
- ¿La evaluación de desempeño puede resultar más en problemas que beneficios para el equipo?
- ¿Cómo preparar coordinadores de equipos y coordinaciones de recursos humanos en los ministerios para gestionar las crisis resultantes de evaluaciones de desempeño y problemas interpersonales?

Material indicado para consulta

Ley nº 8.112; ley nº 11.784; y Art. 37, inciso VIII, de la Constitución Federal de Brazil.