

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GÉSSICA POLIANA MOTA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DO MARANHÃO**

São Luís

2018

GÉSSICA POLIANA MOTA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tadeu Gomes Teixeira

São Luís

2018

Silva, Gessica Poliana Mota.

Análise do processo de avaliaao de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Ministério Público do Estado do Maranhão / Gessica Poliana Mota Silva. – 2018.
69 f.

Orientador: Tadeu Gomes Teixeira.
Monografia (Graduaao) - Curso de Administraao,
Universidade Federal do Maranhão, 2018.

1. Avaliaao de Desempenho. 2. Gestão Pública. 3. Gestão de Pessoas. I. Teixeira, Tadeu Gomes. II. Título.

GÉSSICA POLIANA MOTA SILVA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de
Administração de Empresas da Universidade
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 13/12/2018.

BANCA EXAMINADORA

1º Examinador

Prof. Tadeu Gomes Teixeira (orientador)
Doutor em Ciências Sociais/UNICAMP
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

Miguel Mubarak Heluy/UFSC
Mestre em Administração
Universidade Federal do Maranhão

3º Examinador

Vilma Moraes Heluy
Mestre em Economia/UFPE
Universidade Federal do Maranhão

Dedicado àqueles que reservaram um pouco do seu tempo para me incentivar, apoiar e ajudar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensuravelmente a Deus por ter me mantido sã e firme ao longo da minha vida até aqui, mesmo que tenha me faltado vontade, jamais me faltou consciência de que eu deveria seguir em frente.

Presto ainda agradecimentos à minha família pela base de incentivo, segurança e conforto dentro de casa e aos meus amigos, pelo carinho e companheirismo, fora dela.

Também agradeço ao professor Tadeu Teixeira pelo seu “sim” para embarcar comigo neste projeto e ao professor Ademir Martins por sua extrema paciência e disponibilidade em atender as minhas inúmeras solicitações. Estendo os agradecimentos aos demais professores da Administração por sua dedicação.

Agradecimentos ainda, aos meus colegas da Coordenadoria de Gestão de Pessoas do MPE-MA, por todo seu apoio na minha experiência de estágio, bem como pela disponibilidade em ceder informações que ajudaram na construção deste trabalho.

E por último, mas com gigantesca importância, agradeço aos meus avós. Que não estão mais aqui nessa vida, mas a quem devo eterna reverência. Espero que estejam orgulhosos. Sinto saudades.

“Lembre sempre aos seus funcionários que *eles* têm o poder de fazer mudanças. Do contrário, seu trabalho acabará destruído pelo mar, como um castelo de areia.”

James A. Belasco, 1992.

RESUMO

A avaliação de desempenho precisa ser encarada nas organizações como um instrumento de auxílio para o desenvolvimento contínuo dos recursos humanos em prol da melhor forma de alcance dos objetivos. O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de avaliação do quadro de pessoal efetivo do Ministério Público do Estado do Maranhão, pautado pela legislação que rege o processo e ainda, com informações coletadas por meio de pesquisa realizada com os servidores do órgão. Utilizou-se do método de finalidade descritiva e de natureza quantitativa através de aplicação de questionário à população escolhida. A análise da normativa interna possibilitou a descrição do processo de avaliação de desempenho como meio de progressão e promoção na carreira dos servidores. Foi possível ainda, por meio dos resultados coletados na pesquisa, identificar deficiências no processo, principalmente quanto ao papel do avaliador e critérios de avaliação definidos pelo regimento. Falhas que interferem na credibilidade do processo aos olhos dos avaliados. O método múltiplas fontes, modelo utilizado na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional foi sugerido como o método mais adequado às necessidades de avaliação dos servidores do Ministério Público do Estado do Maranhão para que o processo de avaliar seja percebido como ferramenta de desenvolvimento.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho 1. Administração Pública 2. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The performance evaluation must be seen in organizations as a tool to aid the continuous development of human resources for the best way of achieving the goals. The study aims to analyze the process of staff assessment effective of the Ministério Público do Estado do Maranhão, guided by the legislation that governs the process and yet, with information collected through the survey conducted with the servers organ. We used descriptive purpose and method of quantitative nature through questionnaires to the population chosen. The analysis of internal regulations allowed the description of the performance review process as a means of progression and promotion in the career of the servers. It was still possible, by means of the results collected in the research, identify shortcomings in the process, especially regarding the role of the evaluator and evaluation criteria defined by the rules of procedure. Flaws that interfere with the credibility of the process in the eyes of the evaluated. The method of multiple sources, model used in the Federal Public Administration, agencies and foundations has been proposed as the most appropriate method of evaluation needs of Ministério Público do Estado do Maranhão servers so that the process of evaluating is perceived as development tool.

Keywords: 1. Performance Evaluation 2. Public Administration 3. People Managemen.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas

MPE-MA – Ministério Público do Estado do Maranhão

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo	44
Gráfico 2 – Tempo de Exercício	45
Gráfico 3 – Grau de Instrução	45
Gráfico 4 – Familiaridade com os conceitos de Eficiência e Eficácia	46
Gráfico 5 – Comprometimento com os conceitos de eficiência e eficácia	46
Gráfico 6 – Conceitos aplicados ao Ambiente Organizacional	47
Gráfico 7 – Função aferir desempenho	47
Gráfico 8 – Reconhecimento do mérito profissional	48
Gráfico 9 – Critérios de Avaliação	48
Gráfico 10 – Feedback com efeito positivo	49
Gráfico 11 – Feedback com efeito negativo	49
Gráfico 12 – Acompanhamento sistemático do desempenho	50
Gráfico 13 – Comparação entre avaliações	50
Gráfico 14 – Credibilidade	51
Gráfico 15 – Imparcialidade.....	52
Gráfico 16 – Bilateralidade da avaliação	52
Gráfico 17 – Inclusão de outras fontes de avaliação	53
Gráfico 18 – Estabelecimento de Metas.....	53
Gráfico 19 – Possibilidade de aperfeiçoamento, crescimento e desenvolvimento	54
Gráfico 20 – Treinamento/Capacitação.....	54
Gráfico 21 – Interesse em ser avaliado.....	55
Gráfico 22 – Importância da avaliação	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desenvolvimento da Carreira do Membro	37
Quadro 2 – Desenvolvimento da Carreira do Quadro Efetivo no MPE-MA	37
Quadro 3 – Aproveitamento em cursos para Promoção na Carreira.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Avaliação de Desempenho.....	15
2.2	Entraves enfrentados pela Avaliação de Desempenho	16
2.3	Objetivos da Avaliação de Desempenho	17
2.4	Responsabilidade da Avaliação de Desempenho nas organizações: quem faz?.....	19
2.5	Métodos de Avaliação de Desempenho	21
2.6	Gestão de Desempenho.....	25
3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	28
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	33
5	MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO: ORGANIZAÇÃO, CARACTERÍSTICAS E ATUAÇÃO	34
5.1	A Carreira de Servidores Técnicos-Administrativos do MPE-MA	36
6	SISTEMÁTICA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO	39
6.1	Percepção dos servidores sobre o Processo de Avaliação	43
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO MPE-MA.....	63
	ANEXO A – ORGANOGRAMA DO MPE-MA.....	65
	ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO MPE-MA.....	66

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, o foco dos administradores era a eficiência das máquinas e dos equipamentos na intenção de crescer a produtividade da empresa. Desde a Teoria Clássica da Administração, que buscou apurar a capacidade da máquina em paralelo ao trabalho do homem que a operava, disseminava-se a visão de que o homem era um objeto moldável aos interesses da organização e motivado apenas por questões econômicas. Ao longo do tempo, as organizações foram aprimorando os conhecimentos referentes à variável máquina, no entanto, os problemas referentes à variável homem ainda incomodavam, e a produtividade ainda não satisfazia. No que se seguiu, a humanização da Teoria da Administração somada ao surgimento da Escola das Relações Humanas, a abordagem reverteu, e o ser humano passou a ser o principal alvo da preocupação dos administradores.

Segundo Chiavenato (2009), respostas de indagações a respeito da mensuração e aplicação de potencialidades, inferências na eficiência e produtividade, motivação e ambiente organizacional ideal, por exemplo, provocaram o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano nas organizações. Os estudos da motivação humana surgidos desde então, como é o caso da Teoria Behaviorista, mostram preocupação não apenas com o comportamento humano nas organizações, mas também com o comportamento da própria organização.

As aspirações no ambiente de trabalho foram para além da satisfação material, como uma boa remuneração, criando assim, na organização, a necessidade de construir um ambiente satisfatório para a execução das tarefas que são atribuídas a este trabalhador visando o alcance dos objetivos predeterminados.

As organizações definem sistemas de remuneração, plano de desenvolvimento na carreira, descrição de cargos e funções, mas os processos de mensuração de desempenho ainda são vistos com desconfiança tanto por funcionários quanto por gestores.

Ao definir um objetivo a ser alcançado, as metas e estratégias precisam ser pensadas de acordo com as potencialidades e fraquezas dos personagens envolvidos no caminho, ao passo que as informações obtidas no processo precisam estar sob constante observação.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho tem se tornado cada vez mais relevante para as organizações.

Implantar um programa de Avaliação de Desempenho, de imediato, leva ao confronto entre duas posições: a primeira, voltada para o passado histórico do empregado na organização e a segunda, voltada para o futuro. (LUCENA, 1977).

A primeira posição caracteriza-se pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo. Esta posição condicionaria, em qualquer um dos dois resultados, profundamente na construção da história futura deste empregado. A segunda, volta-se para o futuro do empregado na organização.

O presente trabalho tem como foco o processo de avaliação de desempenho no Ministério Público do Estado do Maranhão, órgão estatal criado para defender os interesses da sociedade, tendo como função principal zelar pela boa aplicação da lei, pela ordem jurídica e pelo estado democrático de direito. O órgão possui um total de 622 servidores efetivos no seu Quadro de Pessoal Técnico-Administrativo¹, e estes passam pelo processo de avaliação de desempenho, como forma, segundo a base legal do próprio órgão, de aferição da eficiência e eficácia, obtenção da chamada estabilidade e progressão e promoção funcional.

A partir disso, busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos do Ministério Público do Estado do Maranhão?

Diante dessa questão, o objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos do Ministério Público do Estado do Maranhão e, de forma específica, 1) analisar as normativas acerca do processo de avaliação de desempenho, 2) descrever a estrutura do processo de avaliação de desempenho, 3) relatar como ocorre a progressão e promoção na carreira dos servidores técnico-administrativos do Ministério Público do Estado do Maranhão a partir dos critérios da avaliação de desempenho e 4) apurar a percepção dos servidores técnico-administrativos do Ministério Público do Estado do Maranhão sobre o processo de avaliação.

Essa proposta justifica-se pela perspectiva de desenvolvimento dos recursos humanos tão fundamental dentro das organizações no contexto atual.

¹ MARANHÃO. Ministério Público do Estado do Maranhão. Portal da Transparência. Gestão de Pessoas. Disponível em: <<https://www.mpma.mp.br/index.php/gestao-pessoas-novo-menu.>> Acesso em: 04 de dez. 2018.

Tem-se a intenção de verificar de que forma os objetivos predefinidos na base legal do Ministério Público do Estado do Maranhão são alcançados. Interesse este, despertado inicialmente pelo convívio com as atividades da Gestão de Pessoas ao longo de incompletos dois anos de estágio da presente autora desta pesquisa no supracitado órgão.

Propõe-se também a agregar conhecimento ao tema por meio desta análise, bem como, auxiliar na busca por sugestões para a melhoria do processo de avaliação de desempenho em execução.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de Desempenho

Inicialmente, a Avaliação de Desempenho (AD) tratava-se de um instrumento de gestão que objetivava acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa tomando como base as suas atividades, mas evoluiu, passando a considerar também o comportamento destas no desempenho do seu trabalho, bem como avaliar metas estabelecidas, resultados alcançados, seu potencial, visando ao plano de seu desenvolvimento. (MARRAS; TOSÉ, 2012).

Avaliar o desempenho, para Coelho Júnior (2011, não p.) “implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo.”

Bergamini (1976, p. 35) conceitua avaliação de desempenho como “a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais”.

Segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a avaliação do desempenho de pessoal deve ser compreendida como um processo iniciado com o planejamento e que termina com a comparação entre o que foi planejado e o que foi de fato executado. E que, a decisão se esta será formal (escrita) ou informal (não escrita) está diretamente relacionada ao tamanho da organização.

Ainda de acordo com Coelho Júnior (2011), é de fundamental valia para a correta e conseqüente avaliação do desempenho, que haja uma delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, tendo em vista que avaliar desempenho consiste em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho está alinhado ao esperado para seu cargo.

Avaliação de desempenho também é, segundo este autor, de caráter somativo em vista que considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado, pois é onde se espera que sejam discutidos de forma objetiva, por meio de feedback claro, os resultados da avaliação, de forma a valorizar os aspectos positivos e detectar possíveis lacunas de desempenho.

A Avaliação de Desempenho não deve ser vista como um instrumento de caráter isolado, pois sua função precisa ser atrelada à um objetivo, encaixado em um contexto dentro da organização.

2.2 Entraves enfrentados pela Avaliação de Desempenho

O ser humano tem uma necessidade natural de avaliar, a si mesmo e aos outros, por isso, aponta Bergamini (1976), a avaliação de desempenho na empresa não deveria despertar as preocupações que normalmente evocam em avaliadores e avaliados, mas sim ser constituída em atividade de rotina. No entanto, transmitir essa avaliação para alguém, oral ou por escrito, não constitui uma necessidade natural, acarretando em dificuldades no processo de coleta das informações e requerendo, portanto, cuidados e técnicas especiais.

A Avaliação de Desempenho costuma encontrar dificuldades durante a sua implantação dentro de uma organização. Muitas são as defasagens no processo, iniciadas muitas vezes desde a escolha do método, e que podem causar possíveis dissonâncias nos resultados.

A dicotomia encontrada na relação organização/empregado, que para um lado, interessa manter um controle na intenção de obter maior rendimento e eficiência, e para o outro, interessa liberdade, em um maior grau, sobre o trabalho executado e também sobre o comportamento a ser adotado, pode surgir como barreira para aceitação do empregado a sistemas de avaliação de desempenho. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Chiavenato (2009) aponta dois tipos de barreiras que prejudicam o processo de avaliação de desempenho:

- a) Barreiras metodológicas: dificuldades, tanto de coleta de informações sobre o desempenho quanto de análise do desempenho do empregado, barreiras estas inerentes aos formulários e ao funcionamento dos métodos de avaliação.
- b) Barreiras de conduta profissional: envolvem receios, preocupações e preconceitos dos avaliadores e avaliados, podendo gerar obstáculos políticos e interpessoais, frutos de prováveis conveniências pessoais e confrontos face a face avaliador/avaliado, respectivamente.

A AD pode ainda, apresentar distorções como:

Os sistemas de avaliação de desempenho são multi propositais, isto é, voltados para uma multiplicidade de objetivos diferentes que nem sempre se conjugam;

Se a racionalidade das avaliações não é muito clara, nem é forte nem convincente, sua eficiência é duvidosa;

A medida ou o julgamento do desempenho permanece ainda vago e problemático;

Há pouca evidência de que os sistemas de avaliação estejam cumprindo seus objetivos, isto é, alcançando eficácia. (CHIAVENATO, 2009, p. 162).

E de acordo com Dutra (1998, p. 199), a AD costuma apresentar problemas que possuem, tipicamente, características com tendências a:

- (i) não respeitar o ambiente cultural da organização;
- (ii) reutilizar, de maneira não crítica, modelos já utilizados no passado por outras empresas e/ou outros países, na suposição de que um sucesso anterior é garantia de êxito atual;
- (iii) ser adotados por modismos ou como meio de divulgação da imagem da organização;
- (iv) não detalhar a finalidade e o destino dos dados e informações coletadas no decorrer do processo avaliatório; e,
- (iv) ser implantados em decorrência do desejo pessoal do dirigente, sem consistência técnica, sem ampla divulgação e sem o envolvimento de todos os intervenientes no processo.

Ainda segundo esse autor, no que diz respeito à problemática da implantação da avaliação, as dificuldades encontradas no processo avaliatório podem tanto ser oriundas dos indivíduos envolvidos no processo quanto originadas da própria natureza da organização.

A organização, ao tomar a decisão de qual método seria ideal para sua estrutura, precisa se preocupar, não apenas com as barreiras que costuma encontrar durante as tentativas de implantação de um sistema de AD, mas também, de que forma os resultados coletados a partir deste, poderá contribuir para o seu desenvolvimento e alcance de seus objetivos.

2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho pode ter diversas funções de acordo com a necessidade de informações que cada organização pretende registrar. Sendo uma ferramenta administrativa tão importante que através dela é possível:

Localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. (CHIAVENATO, 2009, p. 113).

A avaliação de desempenho, segundo o BIM² (1955 apud Bergamini, 1976) tem dois grandes objetivos práticos:

- a) completa os dados gerais sobre o pessoal, com informações, para que a Diretoria possa controlar eficazmente seu pessoal.
- b) serve de base ao estabelecimento e administração de estímulos pecuniários.

Com efeito, não há regras gerais e codificadas para elaboração de uma avaliação de desempenho universal que atenda às necessidades de toda e qualquer empresa. Cada organização deve estabelecer a sistemática de sua própria AD que se adeque às suas características e objetivos. Porém, duas lógicas devem pautá-la, segundo Bergamini (1976), independente da organização em que seja implantada:

- a) Deverá harmonizar-se com a política de pessoal da empresa como parte integrante desta.
- b) Seus objetivos devem ser adequados com aqueles da empresa como um todo.

A AD, tem objetivos próprios em si mesma. O primeiro, segundo Bergamini (1976), é “conhecer”, e conhecendo, torna possível:

- a) Através de seus pontos fortes e correção de suas deficiências, ajudar cada um a conhecer-se e valorizar-se efetivamente.
- b) Orientar a mão-de-obra de forma correta em função de aptidões, capacidades e interesses.
- c) Melhorar os níveis de supervisão.
- d) Levantar necessidades de novos treinamentos ou aprimorar os existentes.
- e) Readaptar profissionalmente.
- f) Aproveitamento e melhoria do potencial humano na empresa.
- g) Levar ao conhecimento da administração informação de fatos importantes.

² British Institute of Management – *Merit Rating* – Londres, 1955.

h) Planejar para o futuro, a partir destes fatos. (BERGAMINI, 1976).

Tendo em vista a diferenciação entre funcionários que leva a variação em si mesmos a respeito de fatores como produtividade, relacionamento interpessoal, interesse pelo trabalho etc., como aponta Bergamini (1976), há a necessidade de uma “atitude avaliativa sistemática, organizada, lógica e com periodicidade cientificamente determinada” que resultará “não só em conhecimento mais perfeito da mão-de-obra, mas também uma comparação válida e esclarecedora”. (BERGAMINI, 1976, p. 28).

Definido o objetivo (ou os objetivos) da avaliação de desempenho para a organização, parte-se, pois, para a definição de outras questões essenciais na sua estrutura, de forma que atenda aos critérios para o alcance do objetivo ao qual se propõe.

2.4 Responsabilidade da Avaliação de Desempenho nas organizações: quem faz?

A avaliação de desempenho deve pretender descrever a realidade e isso engloba aspectos positivos e negativos. Para Bergamini (1976), constitui uma imagem, a mais fiel e aproximada possível do comportamento do indivíduo em situação de trabalho. E para avaliar, pressupõe alguém que conheça esse trabalho e seja capaz de observá-lo sem distorções.

As técnicas a respeito de quem deve assumir a responsabilidade pela avaliação evoluíram, passaram de um modelo de avaliação de mão única, onde o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos mais descentralizados, como a avaliação bilateral, onde o chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho do trabalhador e, mais recentemente, a avaliação 360º.

Carvalho e Nascimento (1993) acreditam que cabe ao gerente imediato a responsabilidade de avaliar o desempenho do subordinado, bem como é atribuída a chefia próxima a ele, a responsabilidade de comunicar padrões e delegar tarefas, para que, posteriormente, possa ser feita a cobrança dos resultados. No entanto, em alguns métodos de avaliação de desempenho, é possível encontrar outros personagens que assumem a responsabilidade de avaliar.

Em organizações mais democráticas ocorre a autoavaliação, onde o próprio subordinado se avalia utilizando o mesmo instrumento do gestor ou por outros

avaliadores. Já no que diz respeito a avaliação realizada pelo gestor, que acontece na maior parte das organizações, ainda se trata de uma avaliação muito subjetiva, pois é passível de uma avaliação, muitas vezes, alheia ao desempenho real do avaliado no trabalho. No caso da avaliação gestor e avaliado, trata-se de um esquema mais avançado de avaliação, e tende-se a envolver o segundo ainda mais no processo, de forma a ajudar o gestor a identificar melhor os pontos fracos e fortes deste. Através da formulação de objetivos consensuais, comprometimento, negociação, desempenho individual e medição constante. (MARRAS; TOSÉ, 2012).

Chiavenato (2009) apronta ainda para a avaliação realizada por pares, ou seja, aquelas pessoas que trabalham em uma empresa em posições equivalentes, a proximidade espacial entre elas, lhes dariam a oportunidade de realizar uma avaliação com contribuição adequada através das interações e do contato frequente com seus colegas. Em avaliações realizadas por equipes de trabalho são realizadas pelo próprio grupo a partir de objetivos e metas definidas previamente no processo. Há ainda a avaliação onde cabe ao subordinado avaliar o seu gestor, também conhecida como avaliação “para cima”, este tipo de avaliação apesar de ser muito criticada possui um foco comportamental, e tende a envolver questões como liderança, motivação e comunicação.

Há situações em que a organização atribui a avaliação de desempenho a uma comissão designada para este fim. Composta por membros permanentes e transitórios de diversos setores da organização. Uma comissão pode objetivar variadas ações desde equidade ao processo, identificação de talentos, discussão de planos de carreira, até a identificação de programas corporativos que sirvam para suprir necessidades de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2009; MARRAS; TOSÉ, 2012).

Avaliação 360° é tida como uma recente inovação ao avaliar desempenho. Neste método, cita Chiavenato (2009), avaliação cabe aos diversos personagens que compõe o entorno do avaliado. Reflete os diversos pontos de vista envolvidos no trabalho estando entre eles: o superior, os subordinados, os pares.

A avaliação por múltiplas fontes (ou 360°), tem sido atualmente utilizada como modelo de avaliação da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho

Há metodologias de avaliação de pessoal baseadas em aspectos comportamentais, que se preocupam com a qualidade das relações interpessoais entre colegas de trabalho, e tomam como fatores de importância a cooperação, responsabilidade e sociabilidade. A avaliação pode explorar também aspectos do potencial do empregado para que este desempenhe com eficiência seu trabalho. Outra forma de metodologia, é entender a avaliação individual como parte de um processo amplo de avaliação, tomando o trabalho, que o empregado executa e que lhe é atribuído, como objeto a ser avaliado. (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Alguns métodos de desempenho, apesar das críticas por serem considerados ultrapassados, ainda são utilizados e podem ser muito bem aproveitados, pois cada organização precisa encontrar o método mais adequado à sua realidade.

Na visão de Marras e Tosé (2012), os métodos tradicionais podem ser usados por organizações pequenas, uma vez que sua estrutura não lhes permite métodos sofisticados de avaliação.

Muitas organizações ainda encontram dificuldade na escolha do método de avaliação de desempenho que melhor se encaixa às suas particularidades, e ainda, na aplicação e/ou acompanhamento desta.

Para Chiavenato (2009), a adequação do melhor método às características da empresa é importante para coleta de resultados, tendo em vista que a avaliação de desempenho é um meio pelo qual se obtém dados e informações que serão registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano.

Marras e Tosé (2012) entendem ainda, que essa importância está além do instrumento, está na avaliação em si e no feedback, que “proporcionará ao avaliado o conhecimento de como está sendo visto pelo gestor, do qual receberá as informações a respeito do seu desempenho”. (MARRAS; TOSÉ 2012, p. 57).

Estão entre os principais métodos de AD disponíveis: o método de escala gráfica, o método de escolha forçada, o método da pesquisa de campo, o método dos incidentes críticos, o método de comparação aos pares, o método da autoavaliação, o método da avaliação por resultados, o método da avaliação por competência e mais recentemente, o método 360 graus.

O método da Escala Gráfica, apesar de aparentar ser considerado simples, requer cuidados a fim de evitar interferências nos resultados devido à subjetividade e prejulgamentos do avaliador.

Também denominado de “sistemas de gráficos analíticos”, o método de escalas gráficas consiste “numa sequência de fatores de desempenho que o supervisor imediato pretende medir ao analisar a execução do trabalho de seu auxiliar”. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 254).

Utiliza-se um formulário de dupla entrada, onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores que se pretende avaliar são previamente escolhidos, definidos por uma descrição e dimensionados a fim de retratar o desempenho. (CHIAVENATO, 2009).

O grau de descrição dos fatores no método de escala gráfica, tende a minimizar a subjetividade do avaliador, tanto maior a descrição, melhor a precisão do fator avaliado.

No que se refere ao método da Escolha Forçada, a avaliação é feita da forma que o avaliador é, de fato, forçado a escolher uma ou duas frases que mais se aproximam do desempenho do avaliado.

Consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas positivas ou negativas que descrevem os aspectos do comportamento do avaliado podendo ocorrer por dois blocos de composições duas frases positivas e duas negativas ou quatro frases positivas. (MARRAS; TOSÉ, 2012).

Na descrição desse método segundo Chiavenato (2009, p. 135):

As frases que compõem os conjuntos ou blocos não são escolhidos ao acaso, mas devem ser selecionados por meio de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos critérios existentes na empresa e sua capacidade de diminuição.

Já no método da Pesquisa de Campo, a fonte das informações a respeito do desempenho do avaliado parte de entrevistas com seu superior imediato, acredita-se que possibilita um diagnóstico seguro do avaliado. Segundo o sistematizador desse método, Guy W. Wadsworth³ (apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1993), apesar de se

³ WADSWORTH, Guy W. “Performance Appraisal”. In: Whisler, Thomas I. & Harper, Shirley F. (orgs.). Nova York: Rinehart, Holt & Winston, s.d.

referir a relações de trabalho industrial, diz que o supervisor direto está em condições de aferir as qualidades de seus empregados já que observa diretamente seus desempenhos. Isso pode facilmente ser aplicado a qualquer outra atividade.

É considerado o método mais completo, pois o gestor levanta os pontos positivos e negativos do avaliado e mensura-os, para então, juntamente com o profissional de RH, avaliar o desempenho deste.

O próximo passo neste método é o planejamento do futuro deste empregado dentro da organização observando suas necessidades. Este plano é apresentado para o avaliado, e após uma nova reunião de avaliação, cabe ao gestor a responsabilidade de acompanhar a execução do plano de ação desenvolvido. (MARRAS; TOSÉ, 2012).

Também não há feedback a respeito da avaliação e nem a participação do avaliado no processo de construção do plano de desenvolvimento.

Em outra opção de método, como no método dos Incidentes Críticos, são avaliados os extremos do desempenho, ou os excepcionalmente positivos ou extremamente negativos. Segundo Chiavenato (2009, p. 142), “baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracassos)”.

Esse método de avaliação é processado em três fases:

- a) Observação do comportamento do avaliado se dá no acompanhamento do comportamento deste, pelo gestor;
- b) Registro dos fatos considerados significativos (positivos e negativos), objetivo deste método; e
- c) Levantamento de atitudes e do comportamento do funcionário por meio de entrevistas entre o avaliador e avaliado, onde discute-se as observações. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993; MARRAS; TOSÉ, 2012).

No método da Autoavaliação o subordinado é capaz de expressar sua própria análise frente ao seu desempenho. Permite o uso de sistemas variados tendo como base os métodos descritos anteriormente.

Marras & Tosé (2012, p. 29), entendem que a autoavaliação:

É um uma prática muito saudável, que leva o avaliado a fazer uma análise cuidadosa do seu desempenho, facilitando dessa forma a aceitação do *feedback* dado pelo avaliado, além de ser uma oportunidade para o autoconhecimento.

No entanto, na visão de Gil (1994), este método só tem validade quando aplicado a grupos com evidente grau de maturidade profissional.

Quanto ao método de Avaliação por Resultados, Chiavenato (2009) cita que há uma forte ligação com a Administração por Objetivos, baseando-se numa comparação periódica entre os resultados determinados e aqueles de fato realizados.

Gil (1994) o descreve como um método que requer a negociação do desempenho entre a chefia e o subordinado onde são definidos padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível da qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

As conclusões tiradas deste tipo de avaliação além da identificação dos pontos fortes e fracos do avaliado permite que sejam tomadas as providências para o próximo período de análises. Um método consideravelmente prático, mas extremamente dependente da visão do gerente. (CHIAVENATO, 2009).

Outro método, a Avaliação por Competências, é considerado mais do que um método, é visto como um modelo de gestão. De acordo com Pena & Guimarães (2001), a gestão de competências é um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa (missão, visão de futuro e objetivos), mantendo-se em perfeita sincronia com esta, e direciona suas ações, como a avaliação de desempenho, por exemplo, “para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos” (Pena; Guimarães, 2001, p. 11).

Neste método a avaliação é vista, como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual.

Marras e Tosé (2012) afirmam a importância de a organização ter muito claras e devidamente implantadas as competências que são necessárias para a conquista da sua missão, assim como a devida projeção dos resultados em seu planejamento estratégico. Essas competências precisam se basear na estratégia da empresa. A avaliação de desempenho nessas organizações que optam por gestão de pessoas por competências ocorre com base nessas mesmas competências já previamente definidas. É necessário levar em conta a complexidade de cada cargo.

Outro método, o sistema de avaliação de Múltiplas Fontes ou “feedback de 360º” surge na década 80 após mudanças de conceitos na área de recursos humanos, que a levou a retirar o superior do processo de avaliação e remuneração, substituindo-o por uma avaliação confidencial realizada pelos pares de trabalho do funcionário. O mesmo processo passou a levar em consideração principalmente o desenvolvimento

e o aperfeiçoamento do funcionário, não apenas como meio de avaliação de desempenho visando promoção salarial. (EDWARDS; EWEN, 1998)

Na década de 90 já era utilizado, por muitas empresas, para mensurar a competência de seus funcionários, sendo considerado como um sistema que confere maior justiça e credibilidade à avaliação de desempenho.

Edwards e Ewen (1998) apontam como principais características da avaliação de múltiplas fontes em comparação ao método de fonte única:

- (v) Justiça: Menos notas infladas artificialmente, impacto menos adverso sobre grupos minoritários e mais salvaguardas.
- (vi) Exatidão: Viés pessoal menor e ponto de vista mais equilibrado.
- (vii) Credibilidade: Maior credibilidade devido ao respeito pelos colegas de trabalho.
- (viii) Valor: É provável que os colegas de trabalho sejam mais específicos no feedback comportamental.
- (ix) Motivação: A pressão dos pares motiva as mudanças de comportamento.

Existem argumentos contrários a aplicação do método de múltiplas fontes como avaliação de desempenho em uma organização, como por exemplo, as mudanças que podem acontecer, uma vez que, os participantes fiquem sabendo dos impactos da avaliação na carreira e na remuneração; o feedback deixará de contribuir para o desenvolvimento do funcionário; as notas serão infladas artificialmente; encorajando assim, os participantes a burlar o sistema.

Edwards e Ewen (1998) sugerem que manter algumas respostas em sigilo apenas para aqueles que a receberem e salvaguardas como pontuação média, bem como feedback e treinamento para os avaliadores, podem atenuar as preocupações quanto ao processo.

Sugere-se a aplicação gradual deste método na organização, inicialmente, somente para desenvolvimento e depois para gerenciamento de desempenho, minimizando assim, os impactos negativos de ansiedade, resistência e aumentando o nível de confiança dos funcionários em fornecer informações valiosas para a organização.

2.6 Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho

humanos nas organizações. Da antiguidade, que a utilizava como mecanismo de controle dos trabalhadores, ao surgimento do capitalismo como forma de submeter o trabalho ao capital controlando as relações sociais de produção. E a partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial que estimule o trabalhador a adotar uma conduta mais alinhada aos interesses organizacionais, e assim, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente de contribuições das ciências sociais. (PENA; GUIMARÃES, 2001).

Um sistema de gestão de desempenho em diferentes níveis da organização descrito por Guimarães, Nader e Ramagem, (1998), seria no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringidos à missão, visão e objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado; no nível divisional ou funcional, o interesse nos objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional; no nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes e, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização.

A avaliação é mais uma etapa da ação de gerir, efetivamente, o desempenho nas organizações. Enquanto que a gestão do desempenho considera outras etapas como planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, e essas etapas por sua vez, são fundamentais ao bom exercício do cargo por exercício e equipes de trabalho. (COELHO JÚNIOR, 2011).

A gestão, segundo o autor, visa direcionar o desempenho tanto do colaborador quanto do gestor buscando alavancar resultados destes a partir de ações de reflexão crítica, maximizando assim, a performance interna e externa da organização.

O papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão, principalmente nas etapas de planejamento e monitoramento e manutenção de motivação e comprometimento dos subordinados. Bem como a análise do contexto de trabalho no qual indivíduos e equipes se inserem, uma vez que, podem gerar impactos no exercício das atribuições e resultados de trabalho. (COELHO JÚNIOR, 2011).

Na visão de Pena e Guimarães (2001, p. 9), a gestão de competências e a gestão de desempenho, são “novos instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações”, frente a um contexto atual onde o recurso determinante do sucesso organizacional e centro de propostas de vantagem competitiva é a ênfase dada às pessoas.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Dutra (1998) destaca os anos de 1936, 1960, 1965, 1977 e 1980 como momentos significativos na evolução histórica da área da administração pública brasileira constituindo marcos nas tentativas do serviço público em avaliar seus servidores.

Relata Grillo (1982, p. 24-25), que os primeiros passos da administração pública brasileira foram dados a partir de 1936 com a chamada Lei do Reajustamento, Lei nº 284, de 28/10/36, que institucionalizou o sistema do mérito, através da adoção do concurso para o ingresso na função pública e fixando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos. Seguiu-se a regulamentação das promoções pelo Decreto nº 2.290, de 25/03/38, instituindo assim, a avaliação de desempenho dos funcionários da administração pública federal. As tentativas de aperfeiçoar o sistema desses métodos constituíram em resultados fracassados.

O método de avaliação de desempenho utilizado pela administração pública na década de 1960 foi o método da escala gráfica⁴, instituído pelo plano de classificação de cargos através da Lei nº 3.780, de 12/07/60, que objetivava a implantação da promoção por critérios de merecimento e antiguidade, exigindo mesmo para o critério de antiguidade, a obtenção de no mínimo metade do grau máximo previsto para a promoção por merecimento (que ocorria a cada dois anos) A sistemática da avaliação de desempenho consistia em um formulário aplicado semestralmente chamado de Boletim de Merecimento onde se avaliava as chamadas “condições essenciais”, preenchida pelo chefe imediato, e “condições complementares” preenchida pelo órgão de pessoal. (GRILLO, 1982; DUTRA, 1998).

Neste método, a avaliação era representada pelo denominado “índice de merecimento”, resultado da soma algébrica dos pontos positivos das condições essenciais e pontos negativos das condições complementares. Gerando assim, quatro índices ao longo de dois anos, que resultavam, por média aritmética, no “grau de merecimento” para fins de promoção do servidor. Neste método, o funcionário além do direito à ciência acerca do resultado da avaliação, ainda poderia recorrer à Comissão de Promoção em caso de discordância. (GRILLO, 1982; DUTRA, 1998).

⁴ Método visto no tópico 3.5.

Segundo Medeiros⁵ (1966, apud GRILLO, 1982), a ênfase na promoção por merecimento possuía vistas a diminuir o apadrinhamento de chefes de repartição ou influências políticas com tendências a beneficiar os apadrinhados em detrimento dos funcionários mais qualificados.

Por volta de 1965, a contribuição deste método para o serviço público foi considerada negativa pelo diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público –DASP⁶, suspendendo-se a sua aplicação. Assim, foi implantado o método da distribuição forçada⁷, introduzido pelo Decreto nº 80.602⁸, de 24/10/77, que trouxe para a avaliação de desempenho o objetivo de implantar novas formas de promoção, chamadas agora de “aumento por mérito”, correspondente ao movimento dentro de sua classe, e “progressão funcional”, correspondente ao movimento para uma classe superior. Concretizadas apenas mediante a avaliação de desempenho, uma vez que foi extinta a promoção por antiguidade. Este método consistia em uma sistemática inovadora que vetava qualquer tipo de formulário, atribuindo ao chefe imediato plena responsabilidade pela avaliação através dos conceitos: MB (muito bom), B (bom) ou R (regular). Respeitando as cotas de 20%, 70% e 10% de cada conceito, respectivamente. (GRILLO, 1982; DUTRA, 1998).

Houve inovação também, na possibilidade de avaliação da unidade administrativa pelo maior cargo da organização, a quem cabia definir as cotas entre as unidades para distribuição entre os servidores.

Porém, cita Dutra (1998), este método não permitia abertura para recursos quanto aos resultados. E ainda outras desvantagens, como a complexidade de sua elaboração e aplicação, caráter considerado comparativo e discriminatório, além da impossibilidade de uso das coletas para fins de treinamento. Sua adoção, acreditava-se, objetivava forçar as chefias a assumirem a responsabilidade pelo processo de avaliar seus subordinados.

As críticas que se seguiram a respeito da inflexibilidade e visão única desse método, levou a sua substituição de volta ao método de escala gráfica, implantado anteriormente.

⁵ MEDEIROS, J. Estudos de Promoção e Acesso. Ensaio de Administração, Brasília, DASP, 1966, p. 17.

⁶ Criado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938.

⁷ Método visto no tópico 3.5.

⁸ Oriundo da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que à época abrangia a totalidade dos servidores da administração pública federal direta.

De acordo com o descrito por Grillo (1982), o Decreto nº 84.669, de 29/04/80, em conjunto com a Instrução Normativa do DASP – Departamento Administrativo do Setor Público nº 120, de 07/04/81 guiaram esse retorno ao método de escala gráfica, no entanto, de forma diferenciada. Agora o merecimento dá ensejo à progressão horizontal aos melhores classificados na avaliação de desempenho, os primeiros 50%, que obtém a vantagem no prazo de um ano. Os demais servidores aguardavam mais seis meses. Enquanto a progressão vertical, não exigia o merecimento ficando a cargo, além do período de doze meses, a escolaridade, a habilitação profissional e a formação especializada necessária à promoção. Mais uma vez a figura do chefe imediato surge como julgador do processo através de um modelo mais simplificado do que o primeiro modelo.

No entanto, a época ainda apresentava estudos bastante escassos sobre avaliação de desempenho no serviço público, apesar da experiência adquirida, os órgãos governamentais não se preocuparam em manter a frequência de análise dos resultados adquiridos com a aplicação dos métodos. Levando à administração pública federal à uma lacuna de dez anos (1968-1978) sem avaliar o desempenho dos seus servidores. O que para Grillo (1982) foi inadmissível, sem que isso tenha representado uma postura doutrinária aliada à opinião de autores que consideravam a avaliação de desempenho uma medida inútil.

Um contexto mais atualizado de desenvolvimento científico, tecnológico e de globalização resultou na necessidade de novas fórmulas que estimulem capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem a fim de se adequar aos requisitos que passaram a ser exigidos.

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão. (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Dispondo sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, prevê em seu Art. 20 a avaliação do desempenho para aprovação no estágio probatório, observados os critérios de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. (VELASCO; SILVA, 2011).

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, também conhecida como Reforma Administrativa, trouxe um novo caráter para a administração pública ao integrar o princípio da eficiência. Impondo a transformação de um sistema de administração pública burocrática para um sistema gerencial.

Passando o Art. 37 da Constituição Federal, a vigorar com o texto:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (CF/88, p. 36).

A Administração Pública possui um caráter legalista, e em vista disso, a prática da Avaliação de Desempenho é estruturada sob a forma de leis, decretos e atos administrativos internos. (ALVES et. al., 2017). Sendo definida, portanto, “a partir do monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e entidades, baseada em metas globais e intermediárias”. (ALVES et. al., 2017, p. 314).

A Constituição Federal é a base da atual legislação referente à Avaliação de Desempenho no Serviço Público. O Art. 41 trata do principal papel da AD na Administração Pública: a influência direta no direito de estabilidade do servidor. O texto sofreu alteração pela Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998, e diz que “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (CF/88, p. 42).

Um dos critérios para a possível perda desse direito seria, segundo o inciso III, “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (CF/88, p. 42). Ou seja, a avaliação de desempenho passa a ser condição para a aquisição da estabilidade pública, sendo a análise de responsabilidade de uma “comissão instituída para essa finalidade.” (CF/88, art. 41, parágrafo 4º, inciso III, p. 42).

A Administração Pública tem buscado fortalecer o ciclo profissionalização-valorização-reconhecimento dos servidores bem como a excelência na gestão. E tem tentado disseminar essa visão de investimento em planejamento de desempenho e não somente na etapa de avaliação, mas a implantação de uma gestão do desempenho. (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013).

Atualmente, a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional tem como base, além da Constituição Federal, as seguintes normas:

- a) Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2009: instituiu a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos comissionados da Administração Pública Federal.
- b) Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010: regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.
- c) Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011: estabelece diretrizes, para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho a que se refere o Decreto nº 7.133.

Definidos no Art. 140, incisos I e II, da Lei nº 11.784, os objetivos que instituem a avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visam promover a melhoria da qualificação dos servidores públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas no que se refere à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Estas normativas embasam a implementação da sistemática “Avaliação 360º” como método de avaliação dos servidores federais. Apenas como ponto de partida, pois, a responsabilidade pela edição de ato interno regulamentador dos critérios e procedimentos específicos recaem sobre cada órgão ou entidade federal. (ALVES et. al., 2017).

A sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública apresenta uma evolução para um método considerado hoje, mais adequado à construção de uma estrutura de meritocracia se comparado a instrumentos anteriormente utilizados. Buscando com o método de múltiplas fontes, como também é chamado, fugir da prática tradicional da grande maioria dos métodos, de restringir a um só, o “poder” de avaliar o desempenho. Adotando este novo modelo, outros pares do servidor passam a fazer parte do papel de avaliador: colegas de trabalho, supervisor hierárquico, colegas de equipe, subordinados e ele próprio. Este método, porém, não é um padrão da administração pública, o que vem sendo visto como perda.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo em questão possui finalidade descritiva pois, de acordo com Vergara (2013, p. 42), teve a intenção de expor as características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza, mas sem “compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se de pesquisa documental e aplicação de questionário para coleta de dados. Pesquisa documental, pois, realizou-se análise de documentos conservados no interior do órgão público escolhido. Acionou ainda estratégias de sistematização bibliográfica, tendo em vista que houve uma sistematização material teórico como livros, artigos, monografias, manual etc. Com material de fontes primárias e secundárias. (VERGARA, 2013).

A pesquisa teve como campo o Ministério Público do Estado do Maranhão, que possui a sede da Procuradoria Geral de Justiça, órgão de Administração Superior, e onde também está lotada a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, na cidade de São Luís, Maranhão.

A pesquisa documental realizou-se através de leitura de material normativo que regulamenta o processo de Avaliação de Desempenho do MPE-MA, mais precisamente, a Lei nº 8.077, de 7 de janeiro de 2004 e a Resolução nº 3, de 17 de janeiro de 2005. E a pesquisa bibliográfica, por meio da leitura de material já publicado a respeito do tema da presente pesquisa.

A aplicação do questionário foi feita para averiguar as percepções dos servidores públicos, consoante aos objetivos da pesquisa.

Para tanto, a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário (APÊNDICE A) constituído por uma série ordenada de perguntas relacionadas ao processo de avaliação de desempenho do órgão, sendo 19 (dezenove) perguntas fechadas, cada pergunta com 05 (cinco) alternativas de resposta baseadas na escala de Likert (concordo totalmente, concordo parcialmente, nem concordo, nem discordo, discordo parcialmente, discordo totalmente) e 02 (duas) perguntas abertas e não-obrigatórias. O questionário foi enviado por e-mail a todos os servidores efetivos, técnica definida por Marconi e Lakatos (2003) como observação direta extensiva.

5 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO: ORGANIZAÇÃO, CARACTERÍSTICAS E ATUAÇÃO

O Ministério Público surgiu como instituição e com chefia própria e disciplina específica, no início da República embasada na lei federal que criou a Procuradoria Geral da República e nas constituições estaduais e leis de organização judiciária que se seguiram. Possuindo, em cada unidade da Federação, como chefe, o Procurador-Geral do Estado, este exercia a defesa dos interesses da Fazenda Pública e da sociedade de um modo geral.

No Maranhão, o advogado Esmaraldo de Sousa da Silva, durante o primeiro mandato do Governo Sarney ao assumir o cargo de Procurador-Geral do Estado, propôs ao ser elaborado o esboço Constituição Estadual em 1967, que a chefia do MP caberia ao Procurador-Geral de Justiça, enquanto a advocacia do Estado permaneceria com a Procuradoria Geral do Estado, assumindo-se assim a atual nomenclatura. A Constituição Estadual foi estabelecida em 15 de maio 1967.

A livre nomeação e exoneração do Procurador-Geral de Justiça apenas pelo Governador do Estado durou por mais de 20 anos.

Com a redemocratização do País, pela Constituição Federal de 5 de outubro de 1988 determinou-se que a nomeação do chefe do Ministério Público de cada estado seria feita, ainda pelo seu respectivo governador, porém agora dentre lista tríplice de membros da Instituição, elaborada internamente, nos termos da lei estadual.

Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. (Art. 127/CF).

O Ministério Público do Estado do Maranhão tem como patrono o Dr. Celso Magalhães, intitulado "Promotor Público" na época, a quem se atribui honrosas ações em defesa dos direitos humanos⁹.

⁹ Na segunda metade do século XIX, em pleno regime escravagista, conseguiu levar a julgamento uma poderosa senhora da sociedade maranhense pelo assassinato de um escravo de 8 anos. Episódio conhecido como o "Caso da Baronesa de Grajaú".

Sua organização e funcionamento são estabelecidos pela Lei Federal nº 8.625/1993 e, no âmbito estadual, pela Lei Complementar nº 013/1991. É representado pelo Procurador-Geral de Justiça em todas as instâncias judiciais e administrativas.

Constituem o Quadro do Ministério Público os Procuradores e Promotores de Justiça. No Estado do Maranhão, existem atualmente 31 Procuradores e 304 Promotores, distribuídos na capital, São Luís, e nas demais comarcas do interior. Estes atuam em Promotorias, algumas das quais especializadas.

Constituem ainda Quadro do MPE-MA¹⁰ 622 servidores de provimento efetivo, 415 servidores requisitados, 506 exclusivamente comissionados e 185 estagiários não-obrigatórios.

Constituem o MPE-MA, como órgãos de Administração Superior:

- a) o Colégio de Procuradores;
- b) o Conselho Superior;
- c) a Corregedoria Geral;
- d) a Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos Jurídicos;
- e) e a Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos.
- f) Como órgãos auxiliares:
 - g) a Secretaria para Assuntos Institucionais,
 - h) a Ouvidoria,
 - i) o Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO),
 - j) a Comissão de Concurso,
 - k) a Escola Superior do Ministério Público (ESMP)
 - l) e 9 (nove) Centros de Apoio Operacional (Infância e Juventude; Meio Ambiente, Urbanismo e Patrimônio Cultural; Defesa do Patrimônio Público e da Probidade Administrativa; Direitos Humanos e Cidadania; Defesa da Saúde; Defesa do Direito à Educação; Defesa dos Direitos das Pessoas Idosas e das Pessoas com Deficiência; Criminal; Consumidor).

¹⁰ Dados atualizados até 04 dez. 2018.

Fazem parte ainda estrutura organizacional como órgãos de apoio técnico e administrativo:

- a) Diretoria Geral;
- b) Secretaria Administrativo-Financeira;
- c) Comissão Permanente de Licitação;
- d) Cerimonial;
- e) Coordenadorias (Gestão de Pessoas; Serviços Gerais; Modernização e Tecnologia da Informação; Administração; Orçamento e Finanças; Folha de Pagamento; Obras, Engenharia e Arquitetura; Biblioteca e Documentação; Assuntos Estratégicos e Inteligência.)
- f) Órgãos de assessoramento (Assessoria Especial do Procurador-Geral de Justiça; Assessoria Técnica; Assessoria de Auditoria; Assessoria de Controle Interno; Assessoria Jurídica da Administração; Assessoria de Planejamento Geral).

A estrutura organizacional da instituição pode ser melhor visualizada no Anexo B.

A instituição tem por missão, visão¹¹, princípios institucionais e valores:

- a) **Missão:** servir à sociedade e garantir a cidadania, com base na promoção da justiça e defesa da democracia.
- b) **Visão:** consolidar-se na sociedade como instituição de credibilidade, independente, inovadora e transformadora da realidade social.
- c) **Princípios Constitucionais:** Unidade, Indivisibilidade e Independência Funcional.
- d) **Valores:** Acessibilidade, Celeridade, Compromisso com o capital humano, Eficiência, Eficácia e Efetividade, Ética e integridade, Proatividade e Transparência.

5.1 A Carreira de Servidores Técnicos-Administrativos do MPE-MA

No MPE-MA a Carreira de Membros é constituída de Procurador de Justiça e Promotor de Justiça, iniciando como Promotor de Justiça Substituto, por meio de concurso público, passando de entrância a entrância à Procurador de Justiça

¹¹ Definida pelo Plano Estratégico do Ministério Público do Estado do Maranhão para o período de 2016 a 2021.

(conforme Quadro 1). A Promoção dos membros ocorre por critério de Antiguidade e Merecimento, não cabendo a Gestão de Pessoas a coordenação desse processo.

Quadro 1 – Desenvolvimento da Carreira do Membro

CARGO	CRITÉRIO
Procurador de Justiça	Antiguidade/Merecimento
Promotor de Justiça de Entrância Final	
Promotor de Justiça de Entrância	
Promotor de Justiça de Entrância Inicial	
Promotor Substituto	

Fonte: Autora (2018). Informações da Lei Complementar nº 13/1991.

Apenas os servidores efetivos são avaliados pelo processo de avaliação de desempenho no órgão. Sendo o resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho o principal critério para o desenvolvimento na carreira destes.

A Carreira de Apoio Técnico-Administrativo é constituída dos cargos de Analista Ministerial, Técnico Ministerial e Auxiliar Ministerial de provimento efetivo.

O desenvolvimento na carreira dos servidores do MPE-MA acontece por meio da Progressão Funcional e Promoção tendo por objetivo “permitir ao servidor a maximização da sua potencialidade e o conseqüente reconhecimento do seu mérito pela Administração, no exercício de cargo efetivo” (Lei nº 8.077/04, art. 20).

A Progressão Funcional e Promoção dividem-se em 3 (três) Classes e 15 (quinze) padrões. Sendo a Progressão, uma movimentação de um padrão (1 a 15) para outro em uma mesma classe e Promoção, de uma classe (A, B e C) para outra. Partindo da Classe A padrão 1 até a Classe C padrão 15, conforme mostra o Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 – Desenvolvimento da Carreira do Quadro Efetivo no MPE-MA

CLASSE	PADRÃO
C	15
	14
	13
	12
	11

B	10
	09
	08
	07
	06
A	05
	04
	03
	02
	01

Fonte: Autora (2018). Adaptada da Lei nº 8077/2004.

6 SISTEMÁTICA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO MARANHÃO

No que tange o processo de Avaliação de Desempenho do MPE-MA, toma-se como base legal as seguintes normas:

- a) Lei nº 8.077, de 7 de janeiro de 2004: dispõe sobre a criação de Carreira e Cargos de Apoio Técnico-Administrativo do Ministério Público do Estado do Maranhão, fixa os valores de sua remuneração, e dá outras providências.
- b) Resolução nº 3/2005, de 17 de janeiro de 2005 – (alterada pelo Ato Regulamentar nº 13/2004, nº18/2017 e nº1/2018): dispõe sobre o desenvolvimento, na carreira, do servidor ocupante de cargos de provimento efetivo do Quadro de Pessoal de Apoio Técnico-Administrativo do Ministério Público Estadual.

A Lei nº 8.077/2004, cita em seu art. 2º, com quais diretrizes a estrutura de cargos do MPE-MA deverá se organizar, sendo elas:

- (x) desempenho das funções de apoio técnico-administrativo às atividades institucionais;
- (xi) profissionalização do servidor, por meio do Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento;
- (xii) aferição do mérito funcional, mediante adoção do sistema de avaliação de desempenho; e
- (xiii) sistema adequado de remuneração.

Há um incentivo remuneratório à qualificação profissional, de caráter permanente, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos em títulos, diplomas ou certificados de curso de graduação e de pós-graduação, denominado de Adicional de Qualificação -AQ descrito no Art. 17-B da mesma lei, incidente sobre o vencimento do servidor em 15%, 13%, 11% e 10% para Doutorado, Mestrado, Especialização e Graduação, respectivamente.

O reconhecimento do mérito citado no Art. 20 é apurado, segundo a sistemática, por meio do resultado da Avaliação de Desempenho.

A progressão, deve observar ainda, o interstício mínimo de um ano em relação à progressão imediatamente anterior. No caso da promoção, além dos critérios supracitados, tem como critério o “aproveitamento do programa de capacitação

estabelecido para a classe” (art. 21, parágrafo 2º, inciso II), regulamentado pela Resolução nº 3/2005.

O servidor precisa, durante o período de permanência na Classe, possuir aproveitamento em cursos correlacionados a sua área de atuação e formação profissional e/ou com as atividades de sua unidade de lotação. São considerados ainda eventos com conteúdos destinados a atualização, aperfeiçoamento, especialização, ampliação e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais do servidor, sendo somados para o alcance da carga horária correspondente ao seu cargo, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Aproveitamento em cursos para Promoção na Carreira

MOVIMENTAÇÃO	CARGO	CARGA HORÁRIA
da Classe A para a Classe B	Auxiliar Ministerial	100 horas
	Técnico Ministerial	160 horas
	Analista Ministerial	240 horas
da Classe B para a Classe C	Auxiliar Ministerial	150 horas
	Técnico Ministerial	240 horas
	Analista Ministerial	360 horas

Fonte: Autora (2018). Informações da Resolução nº 3/2005.

A Lei nº 8.077/2004 trata ainda de uma Política de Capacitação, definida em seu Art. 24, e constituída em um Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento objetivando o crescimento pessoal e profissional do servidor, buscando “uma maior integração e de melhores resultados no cumprimento da missão institucional.”

São objetivos específicos deste programa:

- (I) desenvolver o potencial dos servidores;
- (II) adequar os servidores ao perfil profissional desejado;
- (III) valorizar os recursos humanos que atuam no Ministério Público Estadual por meio da capacitação permanente, contribuindo para a motivação e maior comprometimento com o trabalho;
- (IV) preparar os servidores para o exercício de atribuições mais complexas ou para tarefas que possam ser melhor aproveitadas;
- (V) sensibilizar os servidores para a importância do autodesenvolvimento e para o compromisso com os valores, a missão e os objetivos institucionais;
- (VI) contribuir para a melhoria das relações interpessoais e a maior integração das áreas;

- (VII) compartilhar com todas as áreas a responsabilidade pela capacitação dos recursos humanos da Instituição;
- (VIII) avaliar, continuamente, os resultados advindos das ações de capacitação; e
- (IX) subsidiar o sistema de progressão e promoção funcional do servidor. (ART. 25).

Define a referida lei que a Avaliação de Desempenho objetiva:

Art. 28 – O Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional deverá aferir a eficiência e a eficácia do desempenho dos servidores no exercício de suas atribuições, possibilitando a implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria do serviço.

Art. 29 – O Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional será utilizado, também, como instrumento de avaliação do servidor para fins de promoção na carreira, podendo, inclusive, subsidiar as decisões relativas à movimentação interna e ao desenvolvimento profissional do servidor.

Segundo o regimento, cabe ao Órgão de Pessoal do Ministério Público Estadual a coordenação e execução do Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional, sendo a chefia imediata, em conjunto com o servidor, responsável por avaliar.

O período de avaliação ocorre a cada doze meses, incluindo os três de sua formalização, e é um processo contínuo e permanente. O processo possui critérios e procedimentos gerais regulados pela Resolução nº 3/2005 que define as diretrizes gerais que devem ser seguidas pelo órgão responsável por sua execução, bem como, providências que devem ser de conhecimento do servidor.

Que logo em seu Art. 9º ratifica o significado da Avaliação de Desempenho para o órgão como “a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições do seu cargo, onde são analisados os critérios técnicos, administrativos e comportamentais de seu desempenho.”

O artigo 12 estabelece os critérios avaliados no processo, sendo eles:

- (I) qualidade no trabalho;
- (II) conhecimento do trabalho;
- (III) produtividade no trabalho;
- (IV) disciplina / responsabilidade;
- (V) criatividade / iniciativa;
- (VI) espírito de equipe;
- (VII) autodesenvolvimento;
- (VIII) ética profissional;
- (IX) atendimento ao cliente;
- (X) relacionamento interpessoal.

Estes critérios referem-se às habilidades profissional e comportamental do servidor, e a cada um deles, são atribuídas as seguintes pontuações, definidas no artigo 13 (redação dada pelo Ato Regulamentar nº 18/2007):

- (I) E – Excelente = 10 pontos;
- (II) MB – Muito Bom = 09 pontos;
- (III) B – Bom = 08 pontos;
- (IV) R – Regular = 07 pontos;
- (V) F – Fraco = 04 pontos; e
- (VI) I – Insuficiente = 00 ponto.

O resultado dar-se-á por meio do somatório dos pontos recebidos pelo avaliado, levando em conta cada um dos fatores do seu desempenho. Sendo considerado satisfatório o desempenho do servidor que obtiver no mínimo 70% do total de pontos definidos no formulário da Avaliação de Desempenho.

Porém, quando o servidor não alcançar o resultado mínimo, é de responsabilidade da Coordenação de Gestão de Recursos Humanos, em conjunto com o avaliador e avaliado, elaborar um plano de ação visando à melhoria do desempenho.

A sistemática do processo de Avaliação de Desempenho do MPE-MA possui ainda uma Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD) que se constitui por 5 membros designados pelo Procurador-Geral de Justiça, e teve sua estrutura recentemente alterada pelo Ato Regulamentar nº 001/2018:

- a) Coordenador (a) da Gestão de Pessoas, sendo este (a) o presidente da CAD;
- b) 02 (dois) servidores efetivos eleitos por votação eletrônica para mandato de 02 (dois) anos;
- c) 02 (dois) servidores indicados por livre escolha do Procurador-Geral de Justiça.

Definidas no Art. 16 da Resolução nº 3/2005, esta comissão tem por competências:

- I - encaminhar aos chefes das Unidades, os formulários personalizados de Avaliação de Desempenho;
- II - acompanhar as atividades de Avaliação de Desempenho, prestando assessoramento aos avaliadores, com vistas à obtenção dos objetivos propostos;
- III - analisar a documentação e verificar o cumprimento dos requisitos para fins de desenvolvimento do servidor;

- IV - mensurar os conceitos obtidos pelo servidor, atribuindo-lhe a pontuação correspondente, e apurar o resultado da avaliação;
- V - efetuar o registro dos pontos obtidos pelo servidor, na Ficha de Avaliação de Desempenho;
- VI - cientificar formalmente o servidor do resultado da sua avaliação;
- VII - aferir, para fins de promoção, o aproveitamento do servidor em curso de aperfeiçoamento, ação ou programa de capacitação;
- VIII - decidir, em primeira instância, os recursos interpostos por servidores, quando discordarem do resultado de sua avaliação;
- IX - submeter à homologação do Procurador-Geral de Justiça o resultado da Avaliação de Desempenho, propondo, quando for o caso, a expedição do Ato de concessão da progressão funcional ou promoção do servidor.

Cabe ao servidor, em caso de discordância do resultado de sua avaliação, recorrer, em primeira instância, à Comissão no prazo de dez dias, e em segunda instância, por igual prazo, ao Procurador-Geral de Justiça.

A Resolução nº 3/2005 ratifica em seu Art. 18, que ao ingressar no Ministério Público, “o servidor nomeado para o cargo efetivo ficará sujeito a estágio probatório, com duração de 03 (três) anos, nos quais será avaliado seu desempenho, através da avaliação de desempenho” e neste período fica vedado seu desenvolvimento na carreira, devendo este ser mantido na Classe A Padrão 1 até a devida aprovação para, enfim, serem adicionados os padrões a que tiver direito, conforme descrito nas normas já citadas.

O Formulário de Avaliação de Desempenho (ANEXO B) desenvolvido pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas do MPE-MA, conforme indica o preenchimento dos campos, além da atribuição de notas aos critérios preestabelecidos na Resolução nº 3/2005, busca identificar “necessidades e potencialidades” do servidor de acordo com o desempenho observado, como a aptidão para o tipo de trabalho que executa, conhecimentos/habilidades e a necessidade de algum treinamento ou de remanejamento para outro setor.

6.1 Percepção dos servidores sobre o Processo de Avaliação

Buscando verificar a percepção do servidor avaliado sobre o processo de avaliação de desempenho, coletou-se informações através da aplicação de um questionário como já citado na descrição da metodologia.

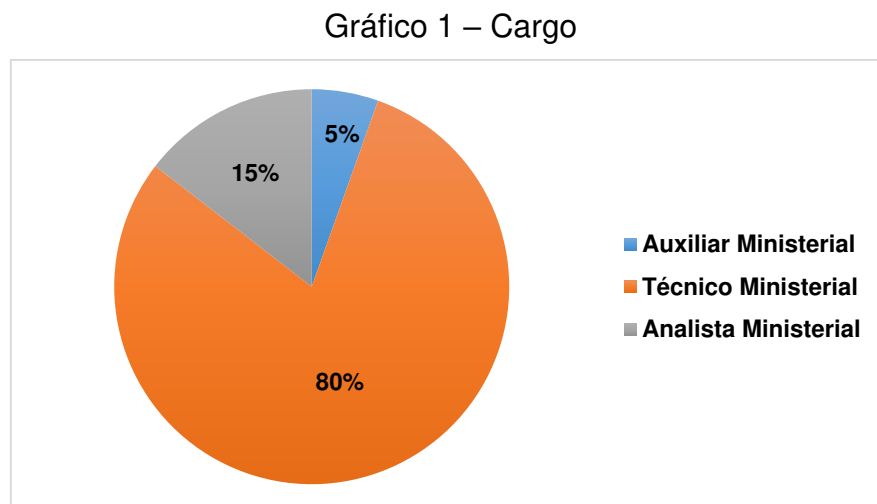
O quadro de pessoal do MPE-MA, possui 622 servidores de provimento efetivo, 415 servidores requisitados, 506 exclusivamente comissionados e 185 estagiários não-obrigatórios. No entanto, apenas os servidores de provimento efetivo

passam pelo processo de avaliação de desempenho, interesse deste estudo. Optou-se ainda por obter respostas apenas de servidores aprovados em estágio probatório, ou seja, a partir de 3 anos de ingresso, pois durante o período de estágio não podem progredir ou promover na carreira, reduzindo assim o universo de 622 para 562 servidores aptos para a pesquisa.

Dos 562 questionários enviados por e-mail aos servidores, respeitando um intervalo de 14 (quatorze) dias, obteve-se um total de 55 respostas, uma taxa de retorno de aproximadamente 9,78%. Sendo a amostra, portanto, aleatória simples. Compreende-se ainda, que exista uma limitação quanto a quantidade de dados coletados, atribuídos ao tempo de pesquisa e a impossibilidade de contato mais pessoal com todos os servidores, uma vez que estes estão distribuídos em dezenas de municípios do estado, motivo também pelo qual o meio eletrônico foi escolhido como canal para envio do questionário. Através da escala Likert buscou-se verificar o grau de concordância ou discordância quanto às afirmações colocadas (vide APÊNDICE A).

Todos os dados foram arredondados a fim de proporcionar um melhor entendimento das informações.

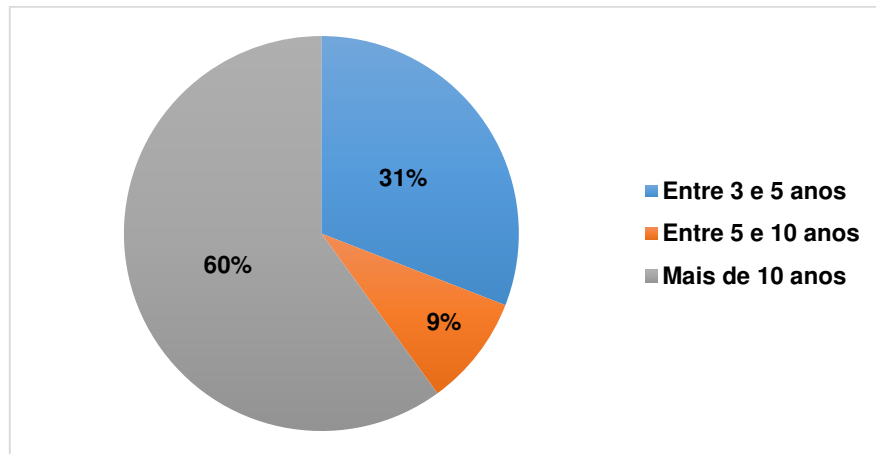
Quanto ao perfil da amostra apurada, cerca de 80% são Técnicos Ministeriais (Gráfico 1).



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

No Gráfico 2, verifica-se que aproximadamente 60% dos respondentes caracteriza-se com mais de 10 anos de exercício.

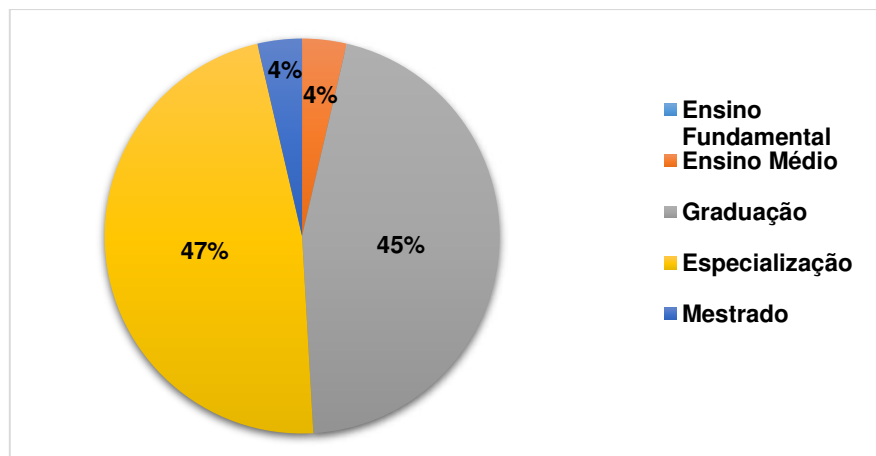
Gráfico 2 – Tempo de Exercício



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

O Gráfico 3 demonstra que mais de 90% possuem grau de instrução acima do nível médio. Sendo 45% Graduados e 47% Especialistas.

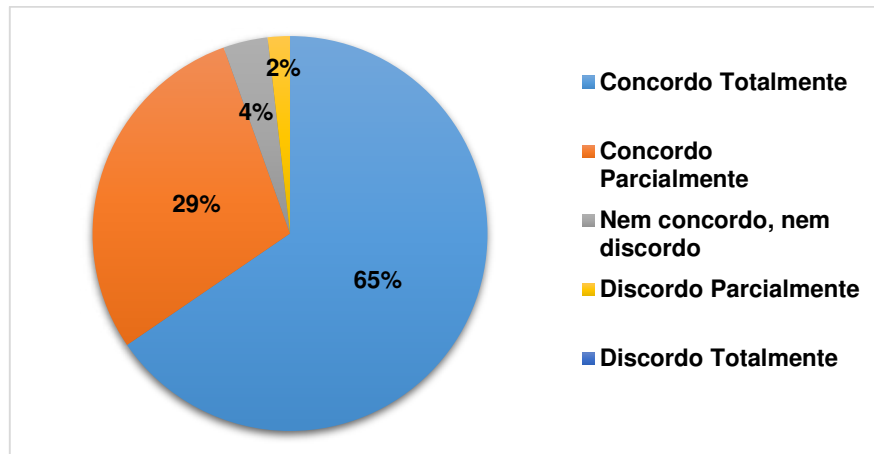
Gráfico 3 – Grau de Instrução



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

É relevante lembrar que eficiência e eficácia estão entre os valores institucionais do MPE-MA, bem como, objetiva-se por meio da avaliação de desempenho, aferi-las no desempenho dos servidores. O Gráfico 4 mostra que 65% dos servidores possuem positiva familiaridade com esses conceitos.

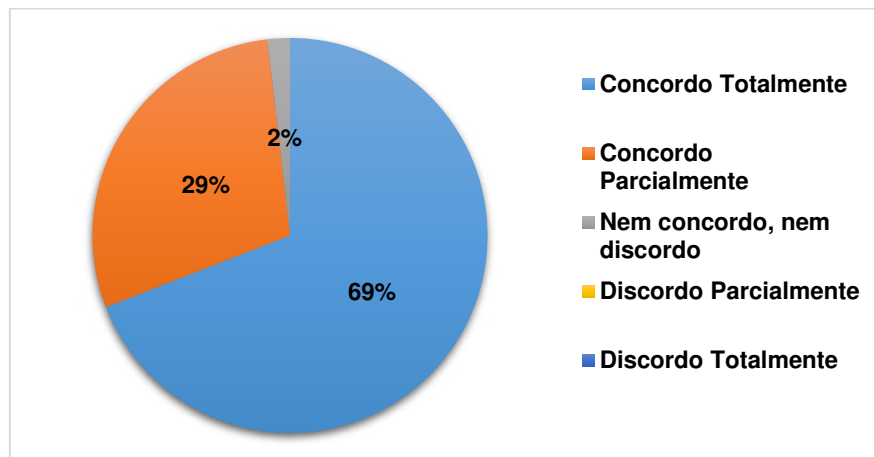
Gráfico 4 – Familiaridade com os conceitos de Eficiência e Eficácia



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Quando questionados se estes conceitos são assimilados de forma a melhorar o desempenho (individual e organizacional) em suas rotinas de trabalho, em torno de 69% concordam totalmente e 29% apenas parcialmente, como observado no Gráfico 5.

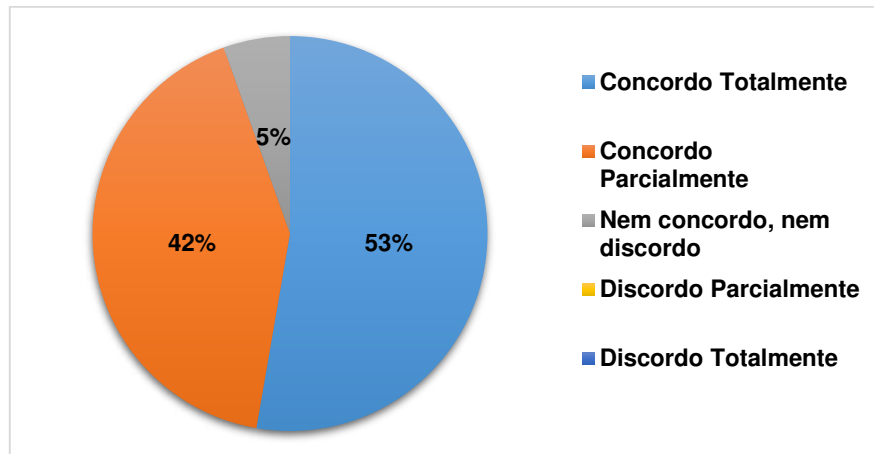
Gráfico 5 – Comprometimento com os conceitos de eficiência e eficácia



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

No entanto verifica-se nos dados do Gráfico 6, que o índice de concordância total cai para aproximadamente 53% quando perguntados a respeito da percepção de meios, dentro da rotina de trabalho, para o alcance da eficiência e eficácia no desempenho, enquanto o grau de concordância parcial salta para 42%. Pode-se perceber que a assimilação desses conceitos como valores estão mais individualizados que disseminados institucionalmente.

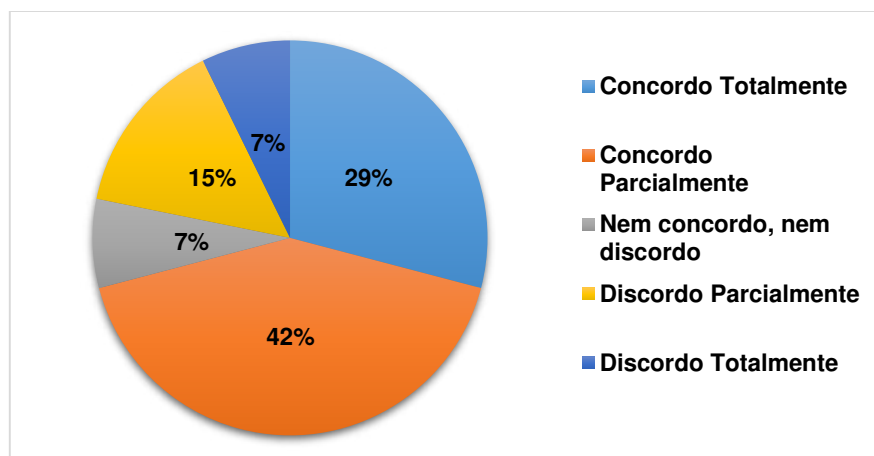
Gráfico 6 – Conceitos aplicados ao Ambiente Organizacional



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Questões relacionadas as diretrizes do processo de avaliação de desempenho definidas na Lei nº 8077/2004 e Resolução nº 3/2005 buscaram coletar informações a respeito da efetividade do cumprimento destas diretrizes na sistemática do processo. O primeiro questionamento (Gráfico 7) tratou de saber se o processo cumpre a função de aferir o desempenho dos servidores, onde 29% dos participantes responderam que concordam totalmente.

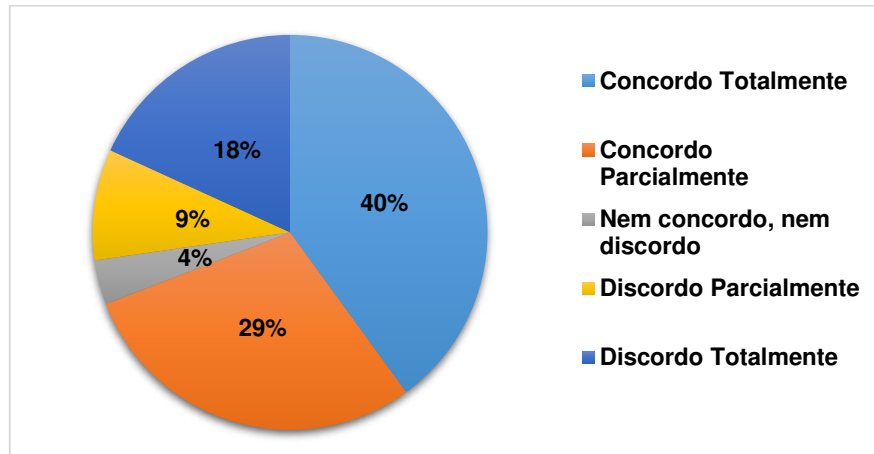
Gráfico 7 – Função aferir desempenho



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

O segundo questionamento (Gráfico 8), se este servidor consegue visualizar seu mérito profissional refletido como produto da avaliação, onde 40% assinalou concordância total com a afirmação.

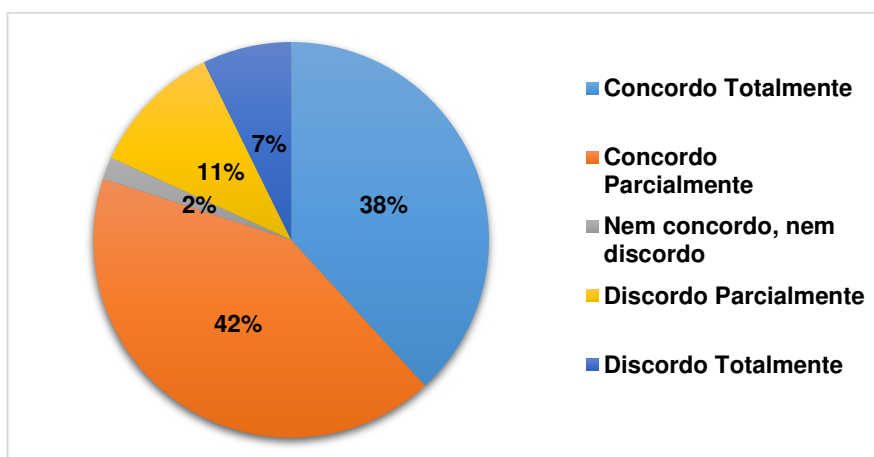
Gráfico 8 – Reconhecimento do mérito profissional



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Ao questionar os servidores se a avaliação de desempenho efetivamente mensura os critérios¹² definidos na Resolução nº 3/2005, observa-se no Gráfico 9 que 7% discordam totalmente, em contrapartida 38% concordam totalmente e cerca de 42% também concordam, só que apenas parcialmente com a capacidade de efetividade da avaliação.

Gráfico 9 – Critérios de Avaliação



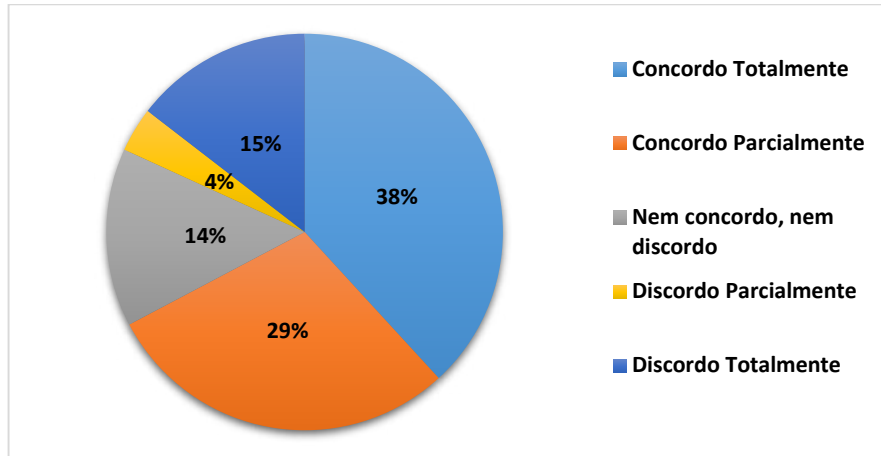
Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Outro ponto levantado se refere ao impacto do feedback no desempenho questionando sobre possíveis experiências com consequências positivas e/ou

¹² Citados no tópico 6

negativas. O feedback na avaliação gerou efeito positivo (Gráfico 10) no desempenho de aproximadamente 38% dos respondentes e mais, ainda que parcialmente, em outros 29%.

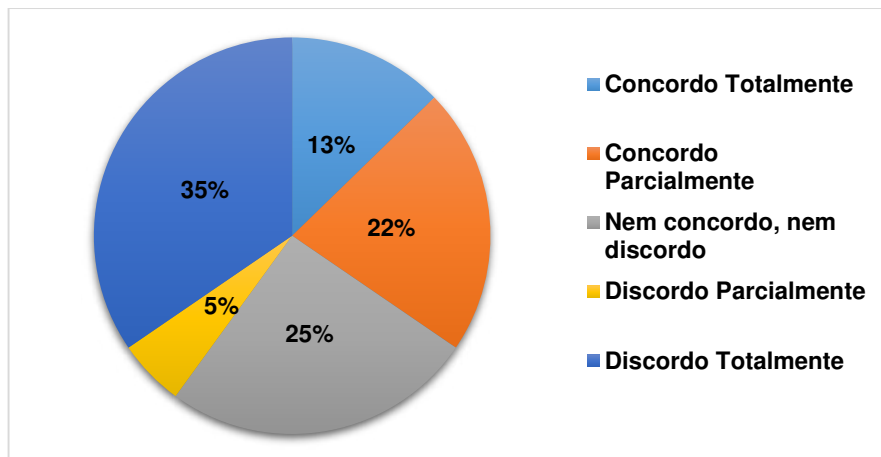
Gráfico 10 – Feedback com efeito positivo



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Em se tratando de feedback com impacto negativo, 35% discordaram totalmente de ter tido seu desempenho influenciado por um, no entanto, alarmantes 25% nem concordaram e nem discordaram, dados apontados no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Feedback com efeito negativo

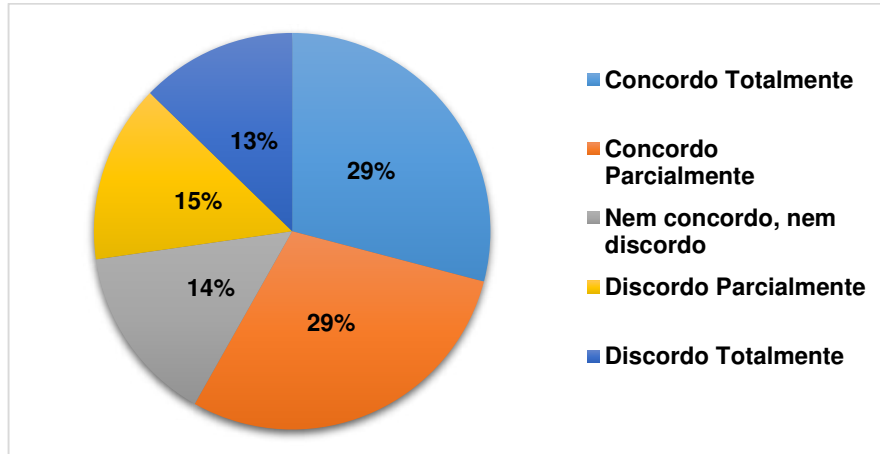


Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Pena e Guimarães (2001, p. 12) ressaltam que avaliar, em síntese, significa “comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação.”

O Gráfico 12 demonstra que, quando perguntados sobre o acompanhamento do desempenho no MPE-MA, aproximadamente 29% concordam que o seu desempenho é acompanhado pelos avaliadores sistematicamente, outros 29% concordam apenas parcialmente.

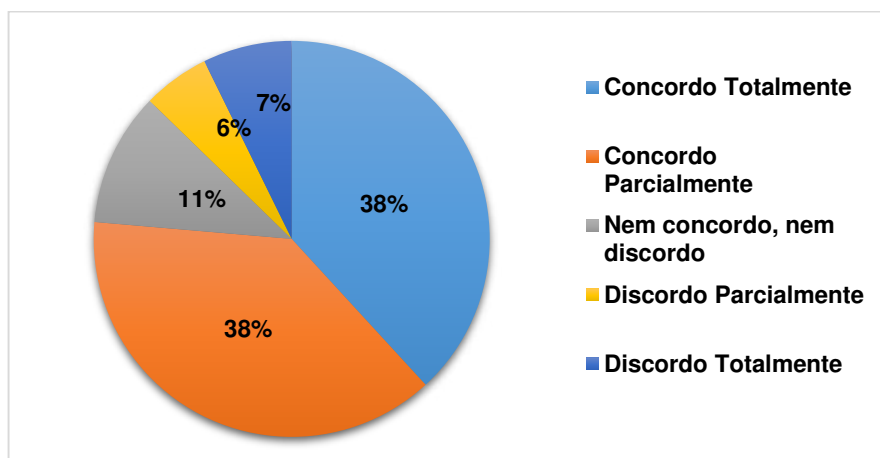
Gráfico 12 – Acompanhamento sistemático do desempenho



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

E a possibilidade de comparar o desempenho do período anterior e o atual com o intuito de identificar alterações mais contundentes (positivas ou negativas) e validar a avaliação, interessou a 38% dos servidores tanto total quanto parcialmente, conforme dados do Gráfico 13.

Gráfico 13 – Comparação entre avaliações

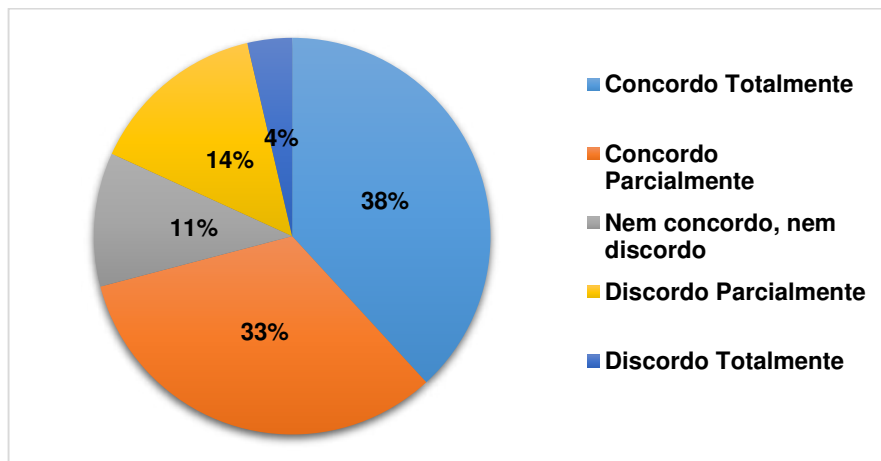


Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Dutra (1998) afirma que as dificuldades encontradas no processo avaliatório podem tanto ser oriundas dos indivíduos envolvidos no processo quanto originadas da própria natureza da organização. O papel de avaliar, segundo Bergamini (1976), pressupõe alguém que conheça esse trabalho e seja capaz de observá-lo sem distorções.

Na pesquisa, representa-se no Gráfico 14, que 38% dos servidores respondentes concordam que o processo de avaliação tenha credibilidade e em torno de 33% acredita parcialmente nesta credibilidade.

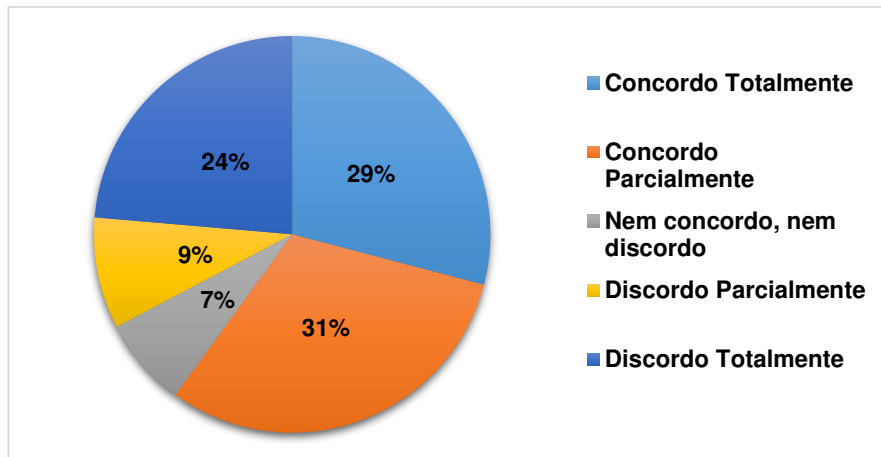
Gráfico 14 – Credibilidade



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

O elevado grau de concordância parcial do Gráfico anterior pode ser justificado pelas informações do Gráfico 15 que demonstram que cerca de 24% discorda totalmente que a avaliação, por parte do avaliador, ocorra de forma imparcial, sem interferências emocionais, ou seja, consonante com o real desempenho do servidor. E ainda por outros 31% que concordam parcialmente com esta imparcialidade do gestor, na ação de avaliar.

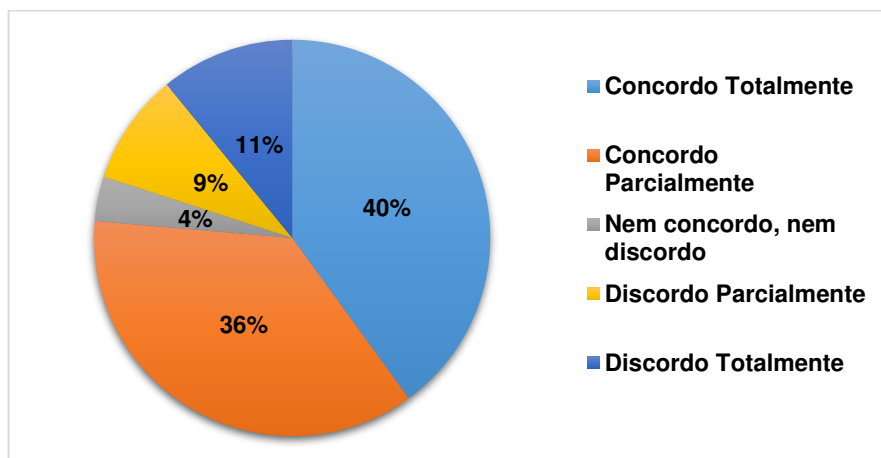
Gráfico 15 – Imparcialidade



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Segundo 40% dos participantes, a avaliação é de fato realizada em conjunto pela chefia imediata e servidor como definido no art. 31 da Lei nº 8077/2004, indica o Gráfico 16.

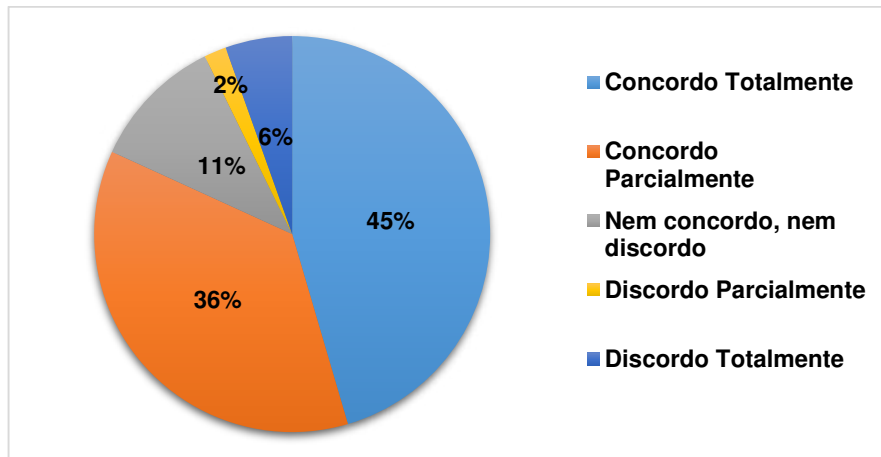
Gráfico 16 – Bilateralidade da avaliação



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Buscou-se também conhecer a opinião dos servidores sobre a possível inclusão de aspectos auxiliares para o processo de avaliação, característicos da avaliação 360°. O Gráfico 17 demonstra que em se tratando da possibilidade da inclusão de outras fontes de avaliação, além do chefe imediato, como colegas de trabalho, para validar o resultado, teve um total de 45% de concordância total e 36% de concordância parcial.

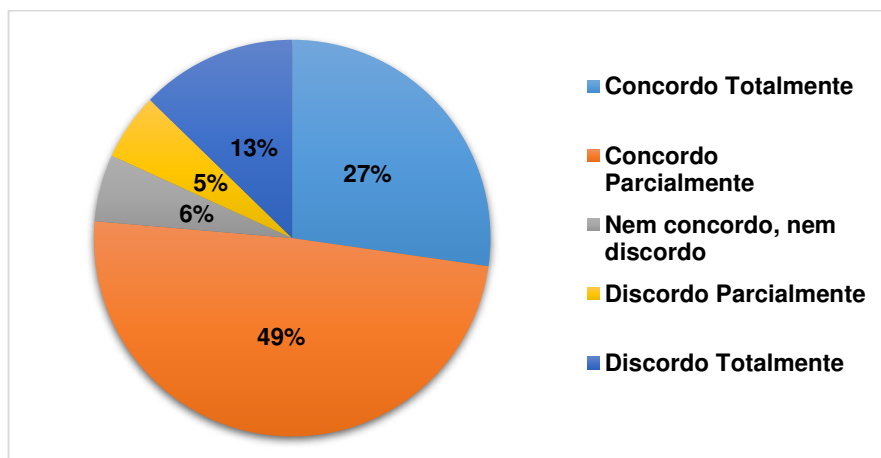
Gráfico 17 – Inclusão de outras fontes de avaliação



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Já a questão que cita o estabelecimento de metas (individual/setorial) como facilitador para o processo de avaliação, observado no Gráfico 18, houve concordância de 27% e 49% parcialmente.

Gráfico 18 – Estabelecimento de Metas

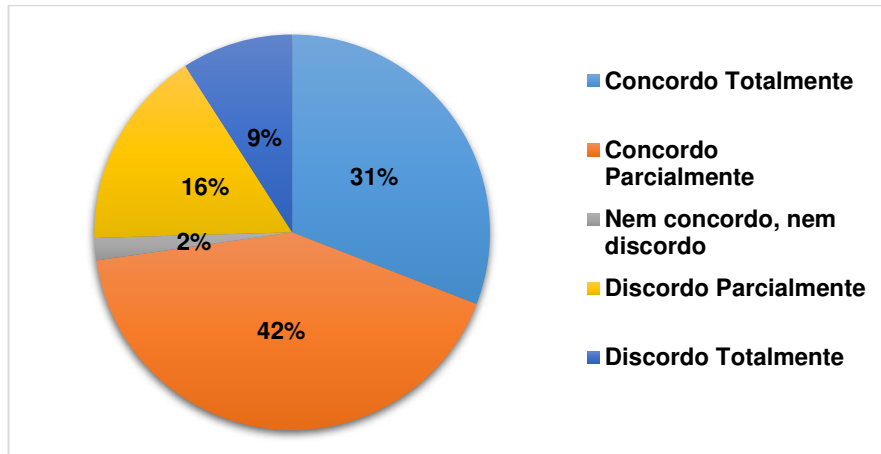


Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

A Lei nº 8077/2004 cita, como visto, em seu Art. 28 que a avaliação de desempenho objetiva “aferir a eficiência e a eficácia do desempenho dos servidores no exercício de suas atribuições”, e que isso conseqüentemente, possibilita a “implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria do serviço.” Aproximadamente 31% dos servidores concordam totalmente que a avaliação de

desempenho do órgão possibilita o desenvolvimento dessas ações, outros 42% concordam parcialmente, como representado no Gráfico 19.

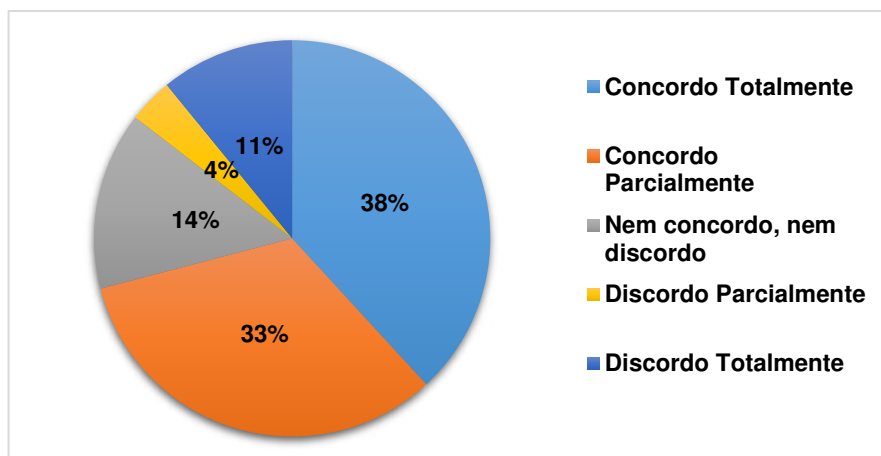
Gráfico 19 – Possibilidade de aperfeiçoamento, crescimento e desenvolvimento



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Como complemento da questão anterior, o Gráfico 20, aponta que cerca de 38% dos servidores respondentes já identificaram alguma necessidade de treinamento/capacitação através do resultado da avaliação de desempenho.

Gráfico 20 – Treinamento/Capacitação



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

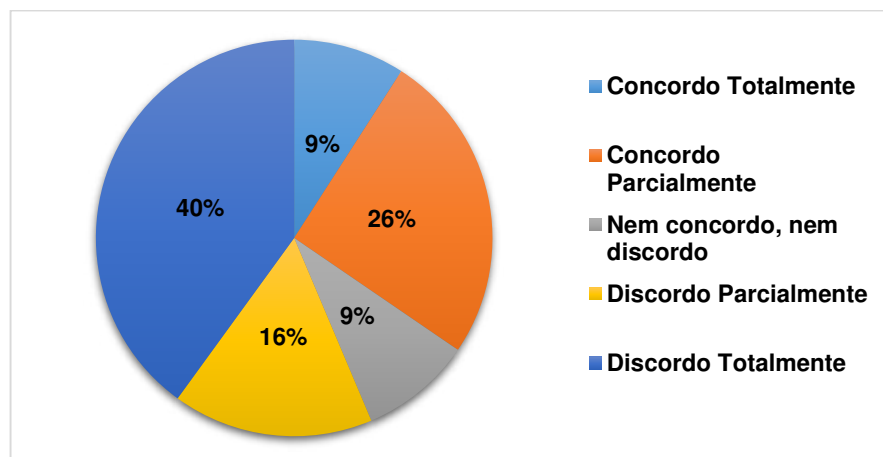
O setor de Desenvolvimento de Pessoal é responsável pela estruturação dos cursos de treinamento/capacitação do PRODIN, como é chamado o Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento. O setor elabora anualmente este material a partir de demanda apurada nos formulários de avaliação de desempenho,

ofício circular ou ainda, demanda setoriais, posteriormente encaminhado para apreciação da Escola Superior do Ministério Público que têm a função de definir e organizar os eventos de capacitação.

Lucena (1977) entende a Avaliação de Desempenho como um instrumento de desenvolvimento de recursos humanos na organização. Para a autora, a AD nesta posição, “deve significar para cada um uma oportunidade, um instrumento para aprender e autodesenvolver-se dentro da organização, compondo juntamente com ela, um quadro de progresso e de rentabilidade recíprocos.” (LUCENA, 1977, p. 4).

Ao responder se o único interesse na avaliação de desempenho diz respeito apenas a possibilidade de Progressão e Promoção na carreira, conforme gráfico 21, 40% discordaram totalmente, no entanto 26% concordaram parcialmente e cerca de 16% não concordaram, nem discordaram com a afirmação.

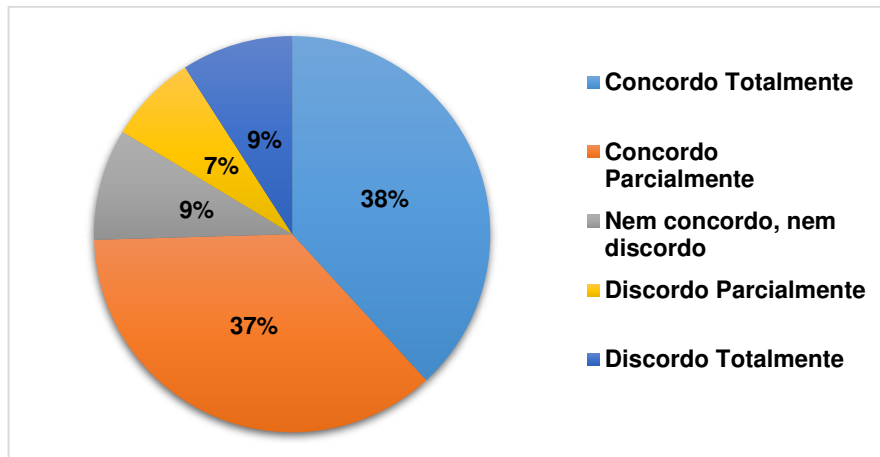
Gráfico 21 – Interesse em ser avaliado



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Em complemento a esses dados, o Gráfico 22, mostra que 38% dos servidores concordaram completamente que há reconhecimento, para avaliadores e avaliados, da importância dos servidores para o desenvolvimento profissional, e conseqüentemente, para a melhoria da prestação de serviço.

Gráfico 22 – Importância da avaliação



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

A pesquisa utilizou-se ainda de duas perguntas abertas e não-obrigatórias em busca de contribuições livres para o estudo. Ao serem questionados quanto a problemas/limitações que visualizavam no processo, obteve-se respostas em consonância com o Gráfico 15. O avaliador aparece em parte das respostas como uma figura “parcial”, “inflexível” e “não-capacitada”, com tendência a utilizar a avaliação como um instrumento “punitivo”, ao mesmo tempo que, da forma como é feita a avaliação “abre margens tanto para a promoção de improdutivos [...] como a perseguição de um servidor.”

Apontam também características como “ultrapassada”, “subjetiva” com critérios “inflexíveis”, “subjetivos” que não atendem ao propósito de mensuração do desempenho. Citando inclusive, a avaliação bilateral como algo a ser questionado.

Outra limitação/problemática percebida refere-se as necessidades de capacitação recomendadas no campo do formulário que para muitos servidores as demandas não são supridas o que, por consequência, “não contribui efetivamente para a melhoria dos setores, do trabalho, e da rotina de cada um.”

Em se tratando de sugestões para melhoria do processo, os servidores citaram “mudança na metodologia de avaliação combinada com outras formas de análise”, “ser avaliado por todo seu setor”, “avaliação dos funcionários de outros setores” e ainda sugestões de implantação de metas como uma forma de avaliar por critérios mais objetivos, o que reafirma a alta parcela de concordância com a possibilidade de acrescentar incrementos do método múltiplas fontes ao processo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do Ministério Público do Estado do Maranhão. O alcance do objetivo proposto se deu através da descrição da estrutura do processo, relatando como ocorre a progressão e a promoção na carreira dos servidores a partir dos critérios da avaliação de desempenho, bem como, apuração da percepção dos servidores sobre o processo de avaliação. Para tanto, aprofundou-se na pesquisa documental das normas internas do órgão e também, através de dados coletados na aplicação de um questionário.

Os resultados coletados demonstram que o processo cumpre um dos objetivos descritos no regimento quanto a ser base para progressão e promoção na carreira, da mesma forma que é também utilizado para aprovação em estágio probatório. No entanto, não cumpre significativamente com o objetivo de aferir eficácia e eficiência, ou seja, de desenvolvimento do servidor no desempenho de sua função.

O método utilizado no MPE-MA como visto na revisão da literatura, é chamado de método da escala gráfica. Este método além de ser um dos mais antigos, as tentativas de minimizar a subjetividade resultam em impacto pouco significativo no processo de avaliação pautado por ele. É um método, de fato, ultrapassado.

Há várias lacunas no processo, e estas por sua vez, impedem que o processo tenha credibilidade aos olhos dos avaliados, como foi possível verificar na análise dos dados da pesquisa de percepção. Entre elas, a unilateralidade na avaliação, que aparece em parte dos “problemas/limitações” relatados pelos servidores. Essa característica que contradiz, inclusive, a normativa do processo, torna-o frágil na sua essência. Essa limitação pode ser entendida, todavia, como despreparo do avaliador em atribuir um feedback coerente e no tom adequado a cada servidor.

Outra lacuna, diz respeito à “o quê” está sendo avaliado. Não há um acompanhamento sistemático de desempenho do servidor uma vez que não há estabelecimento de metas individuais e/ou setoriais, o que por consequência torna o processo de avaliação muito mais comportamental do que meio para mensuração do desempenho deste servidor no desenvolver de suas atribuições na instituição. Quando não se define o que se espera, qualquer coisa (ou nenhuma) aparenta bastar.

Também foi possível observar que a ausência de avaliação para os servidores requisitados (415) e exclusivamente comissionados (506) do MPE-MA gera uma

inconsistência. Todos os servidores desempenham suas funções com vistas ao alcance dos objetivos da instituição, sob a mesma missão e valores, portanto devem ser avaliados da mesma forma. Essa questão reforçaria a tese de que a avaliação de desempenho possui foco na progressão e promoção na carreira e pouca relevância para o desenvolvimento do recurso humano do órgão.

Os critérios de avaliação definidos em resolução são subjetivos, inflexíveis e não abarcam a importância de respeitar a individualidade de cada servidor e também de cada cargo. Tornando o processo de avaliar engessado e limitado.

No que se refere às necessidades de treinamento/capacitação sugeridas no formulário de avaliação, é uma etapa do processo vista com desconfiança pelos servidores, estes não conseguem perceber essas solicitações como algo relevante aos olhos da instituição, porém, é necessário apontar sobre a limitação orçamentária no âmbito da administração pública como empecilho para a destinação constante de eventos de desenvolvimento, o que acaba gerando a necessidade de criação de uma demanda significativa para cada solicitação. Ressalta-se que essa sistemática é coordenada pelo Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento (PRODIN).

O modelo de avaliação do MPE-MA, ao se mostrar inflexível, engessado e de pouca credibilidade gera a necessidade de implantação de um modelo avaliativo mais adequado e com potencial de suprir as deficiências do modelo em vigência.

A Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional já utiliza de um método mais dinâmico e com vistas, além da avaliação, a gestão de desempenho, como supracitado: método de múltiplas fontes.

A heterogeneidade quanto a sistemática de avaliação de desempenho da máquina pública é apontada como perda para o desenvolvimento dos servidores, pois esse modelo tem sido visto amplamente como necessário.

Busca-se desmistificar a ideia de que na Administração Pública as mudanças em prol de dinamismo e produtividade costumam não acontecer. Desde a Emenda Constitucional nº 19/1998, que adicionou o princípio da eficiência na máquina pública, a busca pela qualidade na prestação do serviço tem evoluído rumo a patamares de excelência.

A avaliação múltiplas fontes (ou 360°) utilizada na Administração Pública Federal, como já apontado, tem surgido como alternativa para uma avaliação mais coerente em reação a métodos mais tradicionais. Sendo inclusos na sistemática

mecanismos como plano de trabalho, metas intermediárias e/ou globais, indicadores de desempenho, unidades de avaliação, instituição da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho – CAD, Comitê Gestor de Avaliação e Desempenho, além da avaliação de outros pares como componente da nota.

Por isso, para a melhoria do processo de avaliação de desempenho do MPE-MA sugere-se o método de múltiplas fontes como forma de fornecer informações mais justas e enriquecer a mensuração do desempenho profissional, contribuindo para tornar o resultado final mais preciso e confiável. O interesse por parte dos servidores em ter outras fontes de avaliação além do chefe imediato, bem como estabelecimento de metas (individuais e/ou setoriais) para validação da avaliação pôde ser verificado na análise dos dados.

Como sugestão para continuação deste estudo, recomenda-se ampliar a pesquisa para um número maior de servidores assim como, uma análise qualitativa com personagens com posição mais ativa no processo de avaliação (gestores, membros da comissão de avaliação de desempenho, etc) com vistas a aprofundar a coleta de informações e auxiliar na possível transição para um novo método de avaliação.

Toda mudança deve iniciar nos recursos humanos, pois esta é a força motriz para a evolução de qualquer instituição, principalmente daquelas que possuem a sociedade como cliente e objetiva satisfazer suas demandas, devendo ser atribuído, ao setor de Gestão de Pessoas, o protagonismo nessa caminhada para a reestruturação do processo de avaliação de desempenho com vista a efetivamente colocar em prática os valores institucionais de eficiência e eficácia.

No mais, as informações aqui contidas apontaram necessidade de melhorias na sistemática do processo, sugerindo a implantação de um novo método de avaliação mais adequado a suas carências, e que, serão apresentadas ao órgão como base para as mudanças que já despertaram interesse em acontecer.

REFERÊNCIAS

ALVES, Marcus Vinicius Benfica; KUBO, Edson Keyso de Miranda; MARQUES, Gisele Cristina; CAPELLARI, Marcia Rodrigues dos Santos; OLIVA, Eduardo de Camargo. Feedback 360 graus nas Agências Reguladoras Federais. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 22, n. 72, pp. 312-334. Maio/Agosto, 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, T.A; Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, pp. 8-15. Janeiro/Março, 2001.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Diário Oficial da União, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual de orientação para a gestão do desempenho. Secretaria de Gestão Pública. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/2Szfhc>> Acesso em: 6 de mar. 2018.

BRASIL. Ministério Público do Estado do Maranhão: Memorial. Disponível em: <<https://www.mpma.mp.br/memorial/mp-no-brasil/mp-do-maranhao/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, pp. 242-287.

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. rev. São Paulo: Manole, 2009, pp. 109-171.

COELHO JÚNIOR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. Palestra Gestão com Pessoas, apresentada pelo professor Francisco Coelho/FACE em 31/08/2011. Não paginado. Disponível em: <<https://goo.gl/P5NYCN>> Publicada em: Ter, 13 de Setembro de 2011, 12:10. >. Acesso em: 25 abri. 2018.

DUTRA, Ademar. Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão. 1998. 443f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em:< <https://goo.gl/dyNjnU>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. São Paulo: Revista Managemente. Jan/Fe, 1998.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. Planejamento da Pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2013. p. 60-69.

GIL, Antônio Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, Antonio Nicolló. Avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. Revista de Administração, v. 17, n. 1, p. 24-38, 1982. Disponível em: < <https://goo.gl/Ho36hU> >. Acesso em: 29 mai. 2018.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, Rosa M.; RAMAGEM, Sérgio P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, pp. 43-61, 1998.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: < <https://goo.gl/W95w2V> >. Acesso em: 07 abri. 2018.

Informativo MP Memória. Ano 2/3. N. 2/3. São Luís: Procuradoria Geral de Justiça, maio-2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARANHÃO. Lei nº 8.077, de 07 de janeiro de 2004. Dispõe sobre a criação de Carreira e Cargos de Apoio Técnico-Administrativo do Ministério Público do Estado do Maranhão. Disponível em: < <https://goo.gl/UvPkoQ> >. Acesso em: 20 de mai. 2018.

MARANHÃO. Resolução nº 03, de 07 de janeiro de 2005. Dispõe sobre o desenvolvimento, na carreira, do servidor ocupante de cargos de provimento efetivo do Quadro de Pessoal de Apoio Técnico-Administrativo do Ministério Público Estadual. (Alterada pelo Ato Regulamentar nº 18/2007-GPGJ, pelo Ato Regulamentar nº 13/2014-GPGJ e pelo Ato Regulamentar nº 001/2018). Disponível em: < <https://goo.gl/1fbchh> >. Acesso em: 05 de jun. 2018.

MARANHÃO. Ato Regulamentar nº 01, de 12 de janeiro de 2005. Altera o art. 15 da Resolução nº 003/2005 que dispõe sobre o desenvolvimento, na carreira, do servidor ocupante de cargos de provimento efetivo do Quadro de Pessoal de Apoio Técnico Administrativo do Ministério Público Estadual, no que se refere à composição da Comissão de Avaliação e Desempenho. Disponível em: < <https://goo.gl/VR1oXV> >. Acesso em: 05 de jun. 2018.

MARANHÃO. Ministério Público. Planejamento estratégico 2016-2021. – São Luís: Procuradoria Geral de Justiça, 2016. 102 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. Fundamentos da metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre; TOSÉ, Marília de Gonzaga Lima e Silva. Avaliação de Desempenho Humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós. Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, 2011.

VERGARA, Sylvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 41-48.

Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

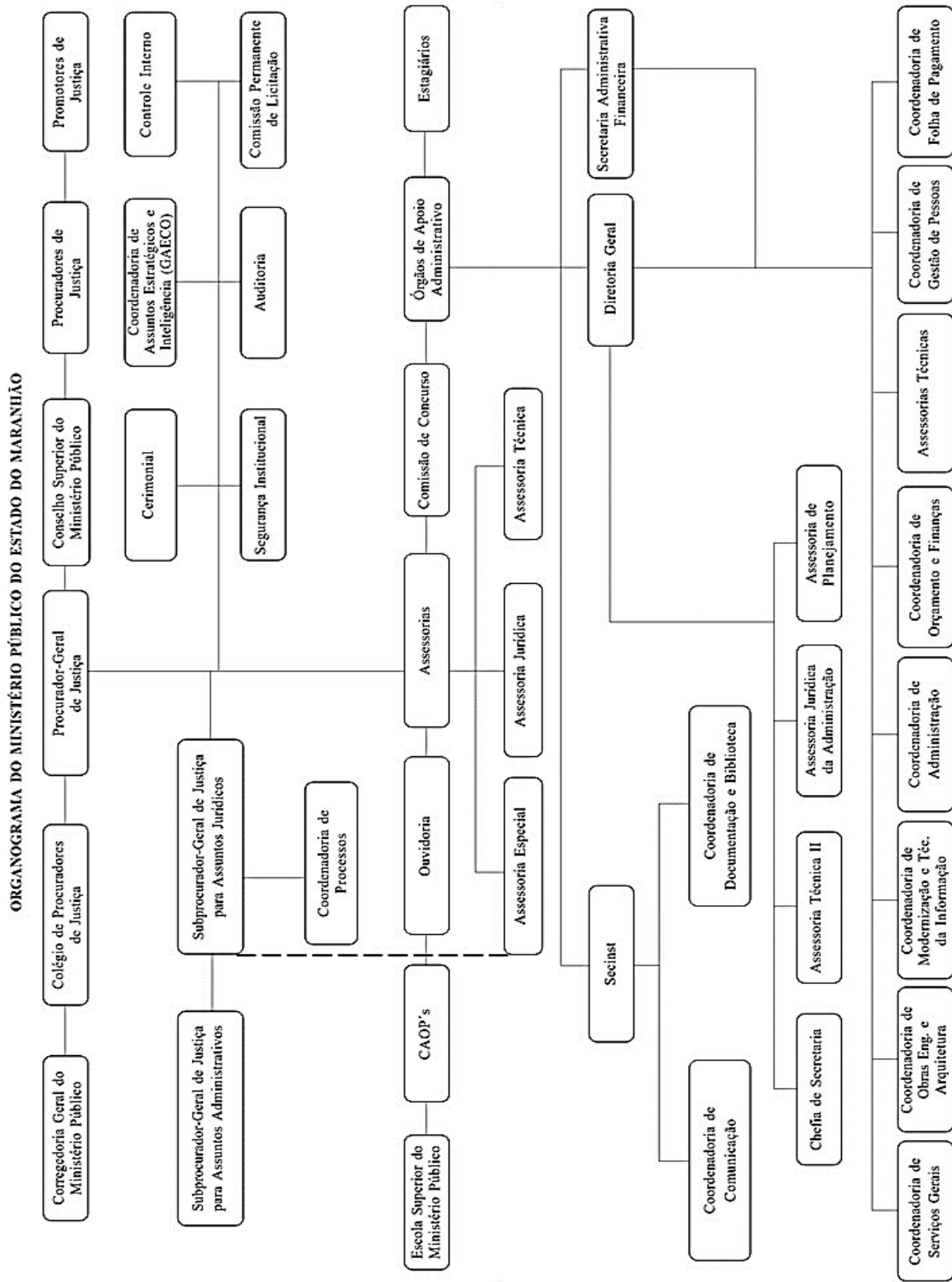
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO MPE-MA

Essa pesquisa se propõe a verificar a percepção dos servidores estáveis do Quadro de Pessoal de Apoio Técnico-Administrativo do Ministério Público do Estado do Maranhão quanto ao processo de Avaliação de Desempenho.

1. EFICIÊNCIA e EFICÁCIA são valores institucionais do MPE-MA. Você compreende os significados e as diferenças de conceitos entre eles.
2. No dia-a-dia da sua rotina você trabalha tendo esses conceitos em mente de forma a melhorar o seu desempenho, individual e da organização.
3. Na rotina de trabalho do setor você consegue perceber meios para o alcance da Eficiência e Eficácia.
4. De acordo com os critérios da Lei nº 8077/2004, a Avaliação de Desempenho “deverá aferir a eficiência e a eficácia do desempenho dos servidores no exercício de suas atribuições, possibilitando a implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria do serviço”. Na sua percepção, a AD possibilita o desenvolvimento dessas ações.
5. Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho é “aferir o desempenho dos servidores”. Da forma que o processo ocorre, você considera isso possível.
6. Segundo o Art. 31 da Lei nº 8077/2004, a Avaliação de Desempenho é realizada pela chefia imediata e pelo servidor, chegando a um consenso. E isso efetivamente acontece.
7. São critérios definidos pela Resolução 3/2005 para a AD: qualidade no trabalho, conhecimento, produtividade, disciplina, responsabilidade, criatividade, iniciativa, espírito de equipe, autodesenvolvimento, ética profissional, atendimento ao cliente e relacionamento interpessoal. Tais critérios são efetivamente mensurados pela Avaliação de Desempenho.
8. No MPE-MA existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores.
9. Você consegue observar o reconhecimento de seu mérito profissional sendo refletido como produto da avaliação de desempenho individual.
10. Você já recebeu um feedback, através da avaliação de desempenho, que gerou um EFEITO POSITIVO no desempenho de suas atribuições.

11. Você já recebeu um feedback, através da avaliação de desempenho, que gerou um EFEITO NEGATIVO no desempenho de suas atribuições.
12. O processo de Avaliação de Desempenho já possibilitou a você a identificação de alguma necessidade de treinamento/capacitação.
13. O processo de avaliação de desempenho possui credibilidade.
14. O processo de avaliação ocorre de forma imparcial, pois o avaliador é treinado e não se deixa influenciar por questões emocionais do ambiente de trabalho.
15. Há reconhecimento, por parte dos avaliadores e avaliados, da importância da contínua avaliação dos servidores para o desenvolvimento profissional, e conseqüentemente, para a melhoria da prestação de serviço.
16. Você não tem interesse no resultado da Avaliação de Desempenho para além do objetivo de Progressão/Promoção Funcional.
17. A possibilidade de, durante o preenchimento do formulário, haver informações sobre a avaliação anterior permitindo a comparação do desempenho nos dois períodos, contribuiria para a validação da avaliação atual.
18. Se no processo de avaliação de desempenho houvesse outras fontes de avaliação, como a participação de colegas de trabalho, além da chefia imediata, isso contribuiria para uma melhor validação do resultado.
19. O estabelecimento de metas (individuais e/ou setoriais) facilitariam o processo de avaliação do seu desempenho.
20. Quais problemas/limitações você visualiza no processo de avaliação de desempenho?
21. Você tem alguma sugestão para melhoria do processo de avaliação de desempenho?

ANEXO A – ORGANOGRAMA DO MPE-MA



Conforme Ato Regulamentar nº 020/2008, Lei Complementar nº 013/1991, e Ato Regulamentar nº 02/2012, Lei nº 9.688/2012
 Elaboração: Assessoria de Planejamento da Procuradoria-Geral de Justiça do Estado do Maranhão com revisão da Diretoria Geral.

ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO MPE-MA



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2014

I – IDENTIFICAÇÃO

NOME MATRÍCULA CLASSE PADRÃO
 CARGO EFETIVO UNIDADE DE LOTAÇÃO

II – ANÁLISE DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS

FATORES DE DESEMPENHO	COMPORTAMENTO ESPERADO DO SERVIDOR	INSUFICIENTE	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
QUALIDADE NO TRABALHO	Capacidade de executar o trabalho com exatidão, esmero, atenção, ordem e boa apresentação.						
CONHECIMENTO DO TRABALHO	Domínio dos métodos e das técnicas necessárias à execução do seu trabalho.						
PRODUTIVIDADE NO TRABALHO	Realização dos trabalhos dentro do prazo e em quantidade compatível com as metas do setor.						
DISCIPLINA / RESPONSABILIDADE	Acatamento das ordens e cumprimento das obrigações do trabalho, bem como assiduidade e pontualidade no serviço.						
CRIATIVIDADE / INICIATIVA	Apresentação de sugestões e idéias inovadoras para a melhoria do trabalho, capacidade de tomar decisões na ausência de instruções detalhadas, ou em situações fora do comum.						
ESPÍRITO DE EQUIPE	Cooperação com o grupo de trabalho, assumindo responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos da unidade de trabalho, mantendo uma postura participativa.						
AUTODESENVOLVIMENTO	Atualização profissional, através de conhecimentos técnicos, científicos ou de ordem geral, com vistas ao aprimoramento do trabalho na sua área de atuação.						
ÉTICA PROFISSIONAL	Imparcialidade e respeito dentro de situações de trabalho, mantendo sigilo, conveniência e lealdade.						
ATENDIMENTO AO CLIENTE	Atendimento às expectativas dos clientes, demonstrando receptividade, presteza e habilidade humana.						
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Interação com as pessoas com características, idéias e opiniões diferentes, contribuindo para evitar ou eliminar conflitos no ambiente de trabalho.						

CONCEITOS:
 Insuficiente = 00
 Fraco = 04
 Regular = 07
 Bom = 08
 Muito Bom = 09
 Excelente = 10

DATA DE INÍCIO DO EXERCÍCIO

PERÍODO DE AVALIAÇÃO

III – IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E POTENCIALIDADES:

01. Considerando o desempenho do servidor, como o qualificaria?

- () Progredindo.
- () Qualificado para o cargo que ocupa atualmente.
- () Desajustamento com o tipo de trabalho executado.
- () Regredindo.

02. O servidor possui outros conhecimentos/habilidades?

Curso Superior. Qual(is)? _____
Curso Técnico. Qual(is)? _____
Outros: _____

03. O servidor necessita de algum treinamento?

() Sim Indique: _____
() Não _____

04. Tendo em vista o potencial do funcionário, que planejamento traçaria para ele?

() Permanecer no setor atual.
() Remanejá-lo para outro setor. Qual?
Justifique: _____

CAMPO RESERVADO AO SERVIDOR <small>CASO HAJA ALGUMA DISCORDÂNCIA SOBRE OS PONTOS ANALISADOS EM CONJUNTO COM A CHEFIA IMEDIATA, REGISTRE AQUI SEU PONTO DE VISTA.</small> _____ _____ _____

CHEFE IMEDIATO (carimbo e assinatura) SERVIDOR

IV – CLASSIFICAÇÃO FINAL (para uso da Comissão de Avaliação)

PRESIDENTE DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

MEMBROS DA COMISSÃO:
1.
2.
3.
4.

DATA: ___ / ___ / _____
RESULTADO FINAL: _____