Gestão de pessoas no serviço público: avaliação de desempenho nas organizações públicas estaduais

Este estudo aborda a avaliação de desempenho realizada no estado de Minas Gerais. Tal abordagem se justifica em analisar as bases teóricas e jurídicas que regulamenta a avaliação de desempenho do servidor público estadual dentro da administração pública. O propósito deste estudo que tem como tema central a gestão de pessoas no setor público estadual, em especial quanto à avaliação de desempenho, é caracterizar a avaliação de desempenho realizada pelo governo de Minas Gerais. Utilizou-se como metodologia para alcançar o objetivo a pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado constatou-se que o governo estadual em questão faz uso da ferramenta de avaliação por comissões onde um grupo seleto de pessoas é responsável pela coordenação e retorno ao final do processo avaliativo. A avaliação de desempenho propicia ao serviço prestado um controle de qualidade, pois além de avaliar o comportamento do colaborador avalia suas habilidades e competências. Os dados são utilizados como subsídios de futuras ações, o que caracteriza a gestão do desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Organização Pública; Gestão de Pessoas.

People management in public service: performance evaluation in state public organizations

This study addresses the performance evaluation carried out in the state of Minas Gerais. Such an approach is justified in analyzing the theoretical and legal bases that regulate the performance evaluation of the state public servant within the public administration. The purpose of this study, which has as its central theme the management of people in the state public sector, especially regarding performance evaluation, is to characterize the performance evaluation carried out by the government of Minas Gerais. Bibliographic and documentary research was used as a methodology to achieve the objective. As a result, it was found that the state government in question makes use of the evaluation tool by commissions where a select group of people is responsible for coordination and return at the end of the project. evaluation process. The performance evaluation provides the service with a quality control, because in addition to evaluating the employee's behavior, it evaluates their skills and competences. The data are used as subsidies for future actions, which characterizes performance management.

Keywords: Performance evaluation; Public Organization; People management.

Topic: **Gestão Pública**

Received: **08/11/2019**

Approved: **20/03/2020**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Lucas Maximiano Ferreira
Centro Universitário do Sul de Minas, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3665162633508499>
<http://orcid.org/0000-0003-0699-2410>
lucasmximianoferreira@gmail.com

Ernani de Souza Guimarães Júnior
Centro Universitário do Sul de Minas, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6063005535270998>
<http://orcid.org/0000-0003-4793-8648>
ernani.junior@unis.edu.br

Alessandro Messias Moreira
Centro Universitário do Sul de Minas, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5303526458310366>
<http://orcid.org/0000-0001-8120-6219>
alessandro.moreira@unis.edu.br

DOI: 10.6008/CBPC2674-6417.2020.001.0001

Referencing this:

FERREIRA, L. M.; GUIMARÃES JÚNIOR, E. S.; MOREIRA, A. M.. Gestão de pessoas no serviço público: avaliação de desempenho nas organizações públicas estaduais. **Management Journal**, v.2, n.1, p.1-12, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2020.001.0001>

INTRODUÇÃO

Este estudo busca analisar as bases teóricas da aplicação da avaliação de desempenho dentro das organizações públicas, de forma especial no Estado de Minas Gerais. Tal abordagem se justifica na necessidade de analisar o que os autores falam a respeito da avaliação de desempenho e se estão de acordo com as diretrizes estabelecidas pela legislação regula sua aplicação na esfera pública. É importante salientar que o presente estudo busca contribuir com a administração pública na busca de metodologias corretas para uma assertividade dentro dos processos de avaliação e de gestão de desempenho.

Com o advento de novas propostas de administração pública desde as últimas décadas do século XX, aspectos da gestão privada tem sido cada vez mais incorporado à prática dos governos. Os modelos de administração pública gerencial ou mesmo o modelo da *New Public Management* (NPM) apresentam cada vez mais força, tendo suas manifestações em práticas voltadas para a condução das ações do estado. Isso tem se estendido a todos os ramos da administração, inclusive no gerenciamento de pessoas. Assim, o objetivo maior desse trabalho é caracterizar como o Estado de Minas Gerais tem realizado um dos aspectos da gestão de pessoas que é a avaliação de desempenho.

Para atingir o objetivo proposto, utilizar-se-á da pesquisa bibliográfica para contextualizar o tema e da pesquisa documental para buscar evidências do processo de avaliação de desempenho utilizado pelo governo estadual em questão. Essa pesquisa é de natureza exploratória, caracterizando-se também como um estudo de caso.

Este estudo estará organizado em cinco seções, sendo a primeira essa introdução. A segunda parte discorre sobre o referencial teórico associado ao tema, a terceira descreve o método de estudo. Na quarta seção são apresentados os resultados encontrados e na quinta e última parte apresentam-se as considerações finais do estudo.

REVISÃO TEÓRICA

A gestão de pessoas nas organizações públicas estaduais vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. A área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas, para garantir a melhor aplicação e alocação dos possíveis recursos humanos. Assim tendo a avaliação de desempenho e gestão por competência como mecanismos e instrumentos na gestão estratégica de pessoas. Para compreender melhor essa relação entre gestão de pessoas e seus processos na administração pública, inicia-se caracterizando a gestão pública.

Gestão Pública

De acordo com Vargas (2012), a gestão de empresas públicas “carrega consigo o preconceito de ser considerada como sendo excessivamente burocratizada, ineficiente e de gestão precária dos recursos disponíveis, ocasionando o descontentamento de muitos usuários”. Deve-se considerar que essa percepção

tem sua gênese na origem dos trabalhadores no setor público aconteceu no período imperial, logo após a emancipação política do Brasil. Esse período foi caracterizado pela existência do “patrimonialismo”, regido principalmente pela distribuição de privilégios e apadrinhamentos (CARVALHO, 2003; MOTTA, 2007, citado por BANDEIRA et al., 2017).

Esse cenário, no entanto, tem demonstrado movimentos que buscam alternativas. A partir das últimas décadas do Século XX ganhou força o modelo da administração gerencial para o setor público. Os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização. (ABRUCIO et al., 1998).

Para Duarte (2009), o modelo gerencial tem como finalidade orientar resultados para o cidadão, o combate ao nepotismo e a corrupção, o alocamento das pessoas, a flexibilidade de procedimentos e acompanhamento de resultados, utilizando indicadores de desempenho. A administração no setor público foi considerada como um elo fundamental para o melhor desempenho da cultura estatal. Segundo Pantoja et al. (2010):

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem.

De acordo com Longo (2007, citado por CARMO et al., 2014), as transformações globais que influenciam a administração pública fazem com que a gestão de pessoas apareça como área essencial para um melhor desempenho estatal, principalmente porque o setor público é intenso em mão de obra, constituindo o gasto com folha de pagamento de pessoal a maior despesa dos órgãos públicos.

Segundo Denhart (2012), a organização pública, não é apenas um braço do governo, exerce papel importante no processo governamental, com isso organização pública afeta o desenvolvimento e a implementação das políticas públicas de várias maneiras.

De acordo com Lima (2007), a organização pública deve ter qualidade na gestão, pois é uma organização que tem poder para cumprir suas obrigações, fazendo o que tem que ser feito, do jeito certo, e atingindo os destinatários. Segundo Lima (2007), a excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e a sociedade na condição de usuários do serviço público de destinatários da ação decorrente do poder de estado e de mantenedores do estado.

Gestão de Pessoas

Gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e gerir o capital humano da empresa. E o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009). Para Milioni (2002, citado por DUTRA, 2009) a gestão de pessoas é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

A maneira de se gerir pessoas na área privada e na área pública se divergem. Na gestão da organização privada, está totalmente voltada para os interesses da organização em si, já a gestão da organização pública o intuito é atender as demandas da sociedade, e para que elas sejam atendidas toda a estrutura da organização precisa estar alinhada para atender as demandas a elas solicitadas (CARVALHO et al., 2015). Para lidar com a gestão de pessoas, Chiavenato (2009, citado por CARVALHO et al., 2015) apresenta três aspectos importantes:

- a) Pessoas como seres humanos – Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da empresa;
- b) Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais - As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são eles que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos;
- c) Pessoas como parceiras da organização - Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-las a excelência ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimento como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Da outra parte, a empresa na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimentos, salários, carreira e etc.. Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

A eficiência na gestão de pessoas só será alcançada se tiverem como apoio dos três aspectos citados.

Gestão de pessoas no setor público

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, a gestão de pessoas se tornou um foco com grande importância para desenvolver as organizações, mas busca também o bem-estar de seus colaboradores que visa melhorias como um todo.

Segundo Carmo et al. (2014), a gestão para resultados no setor público é compreendida como controle formal, controle de resultados. Portanto, a gestão estratégica de pessoas no setor público tem como objetivo a busca de resultado. Isso está alinhado com a concepção de Dutra (2009), onde apresenta um conceito contemporâneo, assumindo que “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários. Duarte (2009) destaca que órgãos públicos mineiros passam por mudanças de estratégias, de estrutura, organização, cultura. Paradigmas e práticas gerenciam exigem que servidores públicos sejam verdadeiros responsáveis pelo sucesso ou não das políticas públicas frente à sociedade.

A área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos. Assim, compreende-se a avaliação e gestão de desempenho, alinhados ao conceito

de gestão por competência, como mecanismos e instrumentos na gestão estratégica de pessoas.

Gestão de Desempenho

A gestão do desempenho consiste no controle do desempenho, nas decisões e no gerenciamento do desempenho, capacitando para que se chegue a um padrão de desempenho estabelecido e consequentemente na busca de resultados esperados. Para Aguinis (2009), a gestão de desempenho é o processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e times, e o alinhamento desse desempenho com os objetivos estratégicos da organização.

Uma condição essencial para se realizar uma gestão eficiente do desempenho dos colaboradores é buscar identificar qual a situação atual desse desempenho. Apenas a partir do momento em que se conheça o estado atual e a diferença para o estado desejado é que se pode pensar em estratégias de adaptação. Para identificar a situação atual se utiliza a avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho é melhor forma de acompanhar de perto o trabalho realizado pelo colaborador, e também identificar problemas ou até mesmo descobrir novos talentos. Segundo Bergue (2007), “a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode enfocar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas”.

As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores onde suas habilidades melhores contribuem na organização, no setor público isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo. Neste sentido, uma gestão de pessoas eficiente é aquela em que as pessoas utilizam todo seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço (BERGUE, 2007).

Como afirma Carmo et al. (2014), a avaliação de desempenho é algo que vem tendo relevância desde os anos 90 com as reformas de Estado, que empenhavam um novo modelo de gestão, mais flexível e voltado para o desempenho da organização, na tentativa de desapegar da padronização exacerbada da burocracia existente. Muitas organizações têm adotado o modelo de gestão por competências, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os níveis da organização.

De acordo com Duarte (2009), avaliação de desempenho não depende apenas dos conhecimentos técnicos, ou instrumento em si, mas também como será aplicado, uma vez que constitui um processo altamente relacionado ao entendimento do responsável pela sua aplicação. Ainda segundo ele, a empresa deve estar em aptas ‘condições’ onde servidores se desenvolvam profissional e humanamente, num ciclo de aprendizado contínuo, buscando desenvolvimento habilidades necessárias, aumentando desempenho e comprometimento ético.

Pantoja et al. (2010), destacam que a avaliação de desempenho pode viabilizar a realização de uma apreciação sistematizada da execução das tarefas, das responsabilidades e do desempenho do indivíduo, dependendo do método utilizado.

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa se caracteriza quanto ao objetivo, como exploratória. Com relação ao procedimento se tratará de uma pesquisa bibliográfica e documental. Para o presente estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para contextualização do assunto. A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002). Este tipo de pesquisa se assemelha a pesquisa bibliográfica onde se diferencia na natureza das fontes, onde os materiais ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Serão utilizados documentos institucionais tais como portarias, diretrizes, protocolos e uma avaliação de clima organizacional (GIL, 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alguns documentos do governo estadual instituem e regulamentam ações voltadas para a avaliação de desempenho de seus servidores. A Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo e dá outras providências.

A Resolução da Secretária de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG Nº 001, de 03 de Janeiro de 2013 estabelece em seu Art. 2º que a Avaliação de Desempenho por Competências será aplicada aos servidores:

I - Ocupantes de cargo de provimento efetivo e detentores de função pública, ainda que estejam no exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada com natureza de assessoramento; e

II - Ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão com natureza de assessoramento.

O Manual de avaliação de desempenho do gestor público estabelecido pela Superintendência Central de Política de Recursos Humanos em março de 2009 tem por objetivo aprimorar a atuação do gestor por meio do desenvolvimento e avaliação de competências gerenciais, assim como é estabelecido pelo Decreto Nº 44.559, de 29 de junho de 2007 que Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública.

Quadro 1: Critérios de avaliação para cada grupo de servidores

Efetivos (A)	Direção e chefia(B)	Assessoramento(C)
<ul style="list-style-type: none">- Qualidade do trabalho;- Produtividade no trabalho;- Iniciativa;- Presteza;- Aproveitamento em programas de capacitação;- Assiduidade;- Pontualidade;- Administração do tempo e tempestividade;- Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço;- Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos; e- Capacidade de trabalho em equipe.	<ul style="list-style-type: none">- Competência gerencial- Competência técnica- Competência Interpessoal- Disciplina	<ul style="list-style-type: none">- Assessoramento- Competência técnica- Competência Interpessoal- Disciplina

Fonte: Manual Avaliação de Desempenho Individual (2007).

O servidor público estadual deverá obedecer a um critério de avaliação conforme estrutura a seguir (Quadro 1), onde efetivos terão seus critérios diferentemente avaliados dos servidores que ocupam cargos de chefia e de assessoramento conforme estabelecido pelo Art. 7º Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007.

A chefia imediata, considerando as metas e atividades a serem cumpridas pelos servidores de que se trata na coluna (C), poderá optar pelos critérios estabelecidos nas colunas (A) e (B). Em casos de designação formal de servidores para responder pela unidade administrativa em que atuam o instrumento de avaliação a ser utilizado deverá ser o da coluna (B). São quatro os objetivos a serem alcançados conforme disposto no Decreto Nº 44.559, de 29 de junho de 2007:

O Art. 2º estabelece que a Avaliação de Desempenho Individual ADI, é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor e tem por objetivos:

I - Valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;

II - Identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor;

III - Aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública; e.

IV - Ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais.

Sendo assim para que esses objetivos sejam cumpridos são necessários que as competências do processo de avaliação de desempenho dos gestores públicos, sejam exploradas de maneira a atingir os resultados esperados, assim como também é determinado pelo art. 7º do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007 que Avaliação Qualitativa deve fazer parte do processo de avaliação de desempenho da organização pública estadual.

O Decreto 44.986, de 19 de dezembro de 2008 estabelece ainda a composição da avaliação de desempenho em parte qualitativa através da avaliação por competências, baseado no perfil de competências e por um item quantitativo. Estando ainda de acordo com o Art. 5º da Resolução SEPLAG Nº 001, de 03 de Janeiro de 2013:

A Avaliação de Desempenho por Competências obedecerá aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, respeitado sempre o contraditório e a ampla defesa, e deverá observar as seguintes competências essenciais:

I - Foco em Resultados;

II - Foco no Cliente;

III - Inovação;

IV - Trabalho em Equipe; e

V - Comprometimento Profissional.

O período avaliativo é de um ano, segue o ano civil e a avaliação é realizada por uma comissão formada pela chefia imediata do servidor e por um membro escolhido pelos servidores. Para que essa comissão conheça o desempenho do servidor, durante o ciclo da avaliação é feito um acompanhamento individual pela chefia imediata e utilizado o Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) que é abordado em três esferas no Art. 7º da mesma resolução onde o PGDI consiste em no:

I - Planejamento: serão listadas as principais entregas acordadas, que devem ser relacionadas às competências, conhecimento e/ou habilidades que precisarão ser

desenvolvidas pelo servidor;

II - Pontos Fortes: serão citados os pontos de destaque, habilidades e atitudes que o servidor possui e que se destacaram ao longo do ciclo avaliatório ou etapa de avaliação anterior e que contribuíram para o servidor apresentar um bom desempenho; e

III - Acompanhamentos: serão verificadas se as entregas acordadas estão de acordo com o estabelecido, além de acompanhar a melhora do desempenho do servidor.

As competências definidas se inter-relacionam para compor um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores, quais sejam: Orientação para Resultados, Visão Sistêmica, Compartilhamento de Informações e Conhecimentos, Liderança de Equipes, Gestão de Pessoas, Capacidade Inovadora e Competência Técnica, conforme diagrama a seguir.

Figura 1: Avaliação dos Itens Qualitativos. **Fonte:** Murici (2007)

Para Murici (2007) as competências citadas acima compreendem:

Orientação para resultados - orientação das ações para o alcance de resultados - com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão.

Visão sistêmica - demonstração da compreensão da dinâmica institucional ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.

Compartilhamento de informações e conhecimentos - compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.

Liderança de equipes - líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.

Gestão de pessoas - alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.

Competência técnica - capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.

Capacidade inovadora - busca a implementação de novas alternativas para projetos,

situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.

O processo de avaliação do desempenho assim como estabelece no Art. 10 do Decreto Nº 44.559, de 29 de junho de 2007, compreende das seguintes etapas: I - preenchimento das metas e atividades no PGDI, pela chefia imediata juntamente com o servidor, preferencialmente no primeiro mês do período avaliatório; II - acompanhamentos periódicos do desempenho do servidor por sua chefia imediata durante o período avaliatório; III – realização, se for o caso, de entrevista de avaliação antes do preenchimento do Termo de Avaliação; IV - preenchimento do Termo de Avaliação no órgão ou entidade em que o servidor estiver em exercício; V - notificação ao servidor, por escrito, acerca do resultado de sua ADI, em até vinte dias, contados do término do período de preenchimento do Termo de Avaliação, por quem o avaliou.

A avaliação de desempenho no serviço público estadual apresenta características que identificam que o método utilizado é a avaliação de desempenho por comissão, onde as organizações que optam em fazer dessa a forma de avaliação de desempenho precisam designar pessoas que façam parte de um grupo, denominado Comissão de Avaliação. Chiavenato (2010) expôs as possibilidades reais da formação das comissões nas organizações, afirmando que a comissão é, em geral, constituída de pessoas pertencentes a diversas unidades organizacionais e é formada por membros permanentes e transitórios.

Assim, a avaliação realizada pelo Estado de Minas Gerais é uma avaliação feita por um grupo de pessoas, mantendo o equilíbrio dos julgamentos. Essa avaliação poderá passar pelos seguintes pontos na avaliação:

Plano de Gestão do Desenvolvimento Individual: O formulário PGDI deve conter a descrição e a forma de acompanhamento das metas e atividades a serem cumpridas pelo servidor. O PGDI será preenchido pela chefia imediata em conjunto com o servidor, preferencialmente no início do período avaliatório. Uma comissão de avaliação composta por até cinco servidores deverá ser instituída para acompanhar todo o processo de avaliação.

Entrevista de avaliação: Após os processos de análise e acompanhamento do formulário PGDI pode ser realizado uma entrevista (não obrigatória), onde serão discutidos todos os pontos principais do PGDI.

Termo de Avaliação: este termo deverá ser preenchido pela chefia imediata do servidor ou pela comissão de avaliação. Neste termo de avaliação deverá conter: Identificação do avaliado e de sua chefia; Instrumento de avaliação de desempenho; Campo para conclusões e informações complementares sobre o desempenho do servidor; Campo para notificação do servidor acerca do resultado da avaliação.

O avaliado é o funcionário que será valorizado pelo desempenho apresentado. Dois elementos são basicamente analisados: aptidão e capacidade. A aptidão diz respeito às características pessoais, que são resumidas no perfil psicológico dos laudos de seleção. A capacidade é o resultado do aproveitamento que o indivíduo faz dessas características no trabalho. A partir do treinamento recebido, o empregado vai colocar suas aptidões a serviço das tarefas que deve desempenhar. Assim: aptidão + treinamento = capacidade (BERGAMINI, 1973).

Destacando-se ainda alguns dos impactos da avaliação de desempenho no Estado de Minas Gerais,

apresenta-se que é utilizada como: condição para aquisição da estabilidade funcional ao término do estágio probatório; critério para desenvolvimento na Carreira (promoção e progressão); indicador que incide sobre o cálculo do Adicional de Desempenho – ADE; pré-requisito para participação em cursos e congressos financiados pelo Estado; reflete diretamente no valor do prêmio de produtividade, nos prêmios das Autoridades Sanitárias e prêmio das Funções Gratificadas (MINAS GERAIS, 2013).

No Art. 2º, § 3º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, os resultados encontrados estarão classificados da seguinte forma: I - excelente - igual ou superior a 90% (noventa por cento) da pontuação máxima; II - bom - igual ou superior a 70% (setenta por cento) e inferior a 90% (noventa por cento) da pontuação máxima; III - regular - igual ou superior a 50% (cinquenta por cento) e inferior a 70% (setenta por cento) da pontuação máxima; IV - insatisfatório - inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima. Caso o servidor venha a possuir resultado regular ou insatisfatório, serão incluídos no termo de avaliação anual o relato das deficiências identificadas e a indicação das medidas de correção necessárias. Caso o servidor possua duas classificações insatisfatórias consecutivas o mesmo deverá responder a processo administrativo, cabendo recurso em sua defesa, e se somente se concluído o processo administrativo e todos os recursos cabíveis aplicados ao processo o mesmo poderá ser dispensado.

Segundo Silva et al. (2006) a proposta da Avaliação de Desempenho é de se estabelecer um sistema voltado para resultados, onde o foco não é apenas no controle dos processos, mas sim na contribuição para o melhor desempenho dos servidores e para o alcance de melhor qualidade no serviço público. Completam a descrição dissertando que a “avaliação de desempenho foi instituída no contexto da reforma gerencial do Estado e da valorização do servidor público” (SILVA et al., 2006), sendo um dos instrumentos para programar uma nova forma de gestão pública, que tem por fim último constituir um Estado com maior profissionalização e eficiência em suas atividades.

CONCLUSÕES

Após a análise dos resultados apresentados é possível referendar que gestão de pessoas é diferencial para o bom desempenho das organizações públicas estaduais. Tem-se observado um movimento dos governos, em todas as suas esferas, para tornar a administração mais eficientes. Essa direção foi possível observar também no estado de Minas, quanto prática da avaliação de desempenho.

A partir do estudo feito se identificou que o Estado de Minas Gerais realiza a avaliação de desempenho de seus servidores, utilizando como metodologia a avaliação por comissão, onde um grupo de pessoas é responsável pela coordenação e pela avaliação dos demais servidores, a fim de prestar-lhes um feedback ao final da avaliação. É possível identificar que os autores tratados no referencial desse trabalho (CHIAVENATO, 2010; CARMO et al., 2014) contemplam a forma de avaliação que o Estado instituiu, sendo grandes direcionadores para futuros estudos que abordem este tema.

A avaliação de desempenho no modelo por comissão proposto pela Lei complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, Art. 3º está concomitantemente de acordo com Chiavenato (2010). Esse modelo tem por objetivo fornecer ao servidor público estadual uma ferramenta que possibilita o autoconhecimento e

autodesenvolvimento, para que as atividades a ele designadas sejam realizadas de acordo com o esperado e o resultado final seja satisfatório para o serviço público, e por consequência a melhoria na entrega do serviço prestado à sociedade. Isso fica evidenciando no fato dos resultados das avaliações serem utilizados para o planejamento de capacitações aos trabalhadores, buscando melhoria no desempenho futuro.

Esse processo se alinha ao que foi colocado por Dessler (2003), onde os líderes avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais: primeiro a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada por ela e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. O primeiro ponto é evidenciado na política do Estado de Minas Gerais pela busca de um resultado do servidor e ser condição para promoções no Plano de Cargos e Salários. O segundo item apontado por Dessler (2003) fica evidenciado com a inclusão dos comportamentos com baixa avaliação em um planejamento de capacitação e o terceiro constitui o feedback oferecido ao servidor sobre a forma como seu trabalho e desempenho tem sido percebido.

A avaliação de desempenho realizada pelo Estado de Minas Gerais de seus servidores possui respaldo jurídico e caracteriza-se como um processo mais amplo que a avaliação em si, que é conduzida pela comissão de avaliação. A partir dos resultados encontrados o Estado busca realizar uma gestão de desempenho, tal como apontada por Aguinis (2009), onde estes resultados são classificados como: excelente, bom, regular e insatisfatório, e se classificados como regular ou insatisfatório as medidas cabíveis serão tomadas, estando assim de acordo com o que os autores que tratam deste tema. Isso evidencia que a avaliação de desempenho não se encerra em si, mas possui repercussão em ações de capacitação e de valorização do servidor no Plano de Cargos e Carreiras.

Foram identificadas algumas limitações no estudo pelo fato de não ter conseguido um acesso direto ao servidor ou à equipe responsável pelo planejamento e condução do processo no Estado, o que poderia fornecer informações mais claras do que é realizado e como é feita a gestão destes resultados, assim como suas percepções sobre o processo. Outro fator limitante do estudo foi à falta de informações publicadas a partir dos resultados dos servidores, visto que os resultados são individuais e, por questões éticas, não são divulgados para acesso público, apenas a comissão, chefias e outros servidores interessados (como o setor de RH e capacitação) possuem este acesso. Isso poderia evidenciar a efetiva gestão do desempenho, ou seja, as implicações do resultado da avaliação realizada. Sendo assim ainda serão necessários alguns estudos complementares que possam contribuir com a apuração destes resultados e uma avaliação melhor deste cenário.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H.. **Performance Management**. Harlow: Pearson, 2013.

ABRUCIO, F. L.; COSTA, V. M. F.. **Reforma do Estado e contexto federativo brasileiro**. São Paulo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 1998.

BERGAMINI, C. W.. **Avaliação de Desempenho Humano**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1973

BERGUE, S. T.. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2 ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; SANCHES JUNIOR, P. F.. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia**. In: ENCONTRO DA ENPAD, 38. **Anais**. Rio de Janeiro, 2014.

CARVALHO, A. V.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L.. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12. **Anais**. Rezende, 2015.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, G.. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, A.. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FONSECA, J. J. S.. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, P. D. B.. **A excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia da gestão pública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LONGO, F.. **Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 44.559, de 29 de junho de 2007**. Belo Horizonte: DOE, 2009.

MINAS GERAIS. **Resolução SEPLAG n. 001, de 03 de janeiro de 2013**. Belo Horizonte: DOE, 2013.

MURICI, M. G.. **Perfil de Competências dos Gestores Públicos do Estado de Minas Gerais**. Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos. 2007.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T.. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, J.; JORGE, M. A. M.; BERNARDI, M. M. E.. **Avaliação de desempenho individual**. In: **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

VARGAS, C. S.. **Gestão por Competência no Setor Público: Uma estratégia em gestão**. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2012.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sapientiae Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.