

# **INTEGRANDO ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DE PESSOAS – AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Thiago Souza Santos



# O DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO PARA SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

Fernanda Mayer dos Santos Souza



## O DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO PARA SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

Fernanda Mayer dos Santos Souza

### RESUMO

Em 2007 a Lei Complementar nº 001, de 2003 que institui a Avaliação Especial de Desempenho foi revista objetivando torná-la aplicável. Desta forma, uma Comissão formada por membros da equipe da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho e representantes dos Profissionais de Saúde, do Magistério, da Guarda, da Procuradoria, bem como representantes das Entidades Sindicais iniciaram um estudo para reformular esta lei. O foco desta Comissão foi desenvolver uma Avaliação que fosse possível de ser colocada em prática, considerando que vários servidores estavam em estágio probatório em virtude de realização de concurso público para substituir contrato temporário por efetivo realizado em 2006. Em dezembro de 2008 foi aprovada a Lei Complementar nº 003, que institui a Avaliação Especial de Desempenho, sendo implantada em 2009. Assim, todo servidor nomeado para cargo efetivo, em virtude de concurso público, é avaliado para aquisição da estabilidade.



## 1 INTRODUÇÃO

Todos os servidores efetivos e celetistas do Município de Vitória a partir de 2006 passam a ter Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos.

O Plano de Cargos era uma solicitação antiga dos servidores que não tinham possibilidade de crescimento na carreira há muitos anos.

O Programa de Governo de Valorização do Servidor tinha como ação a revisão do Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Magistério e a elaboração dos Planos de Cargos, Carreira e Vencimentos dos servidores do Quadro Geral e dos Profissionais de Saúde.

O Plano tem como objetivo estimular o desempenho profissional, valorizar o funcionário pelo conhecimento adquirido, pela competência, pelo empenho e pelo desempenho, incentivar a qualificação funcional contínua, estabelecer as regras para a evolução funcional e racionalizar a estrutura de cargos e carreira.

Para elaboração dos Planos foi contratada uma consultoria para auxiliar a equipe técnica, composta por servidores da Secretaria de Administração, Saúde, Educação, Gestão Estratégica e Procuradoria Geral, da Prefeitura de Vitória. Durante o processo de elaboração dos planos para garantir a construção de uma gestão democrática foram realizadas várias reuniões com os Sindicatos representativos dos servidores. Cada etapa construída pela consultoria e equipe técnica era apresentada para as Entidades Sindicais e discutida.

Em todos os Planos foi instituído o Sistema de Avaliação de Desempenho, com a finalidade de aprimoramento dos métodos de gestão, valorização do funcionário, melhoria da qualidade e eficiência do serviço público e para fins de Evolução Funcional.

O Sistema de Avaliação de Desempenho é composto por:

I – Avaliação Especial de Desempenho, regulamentada pela Lei Complementar Municipal nº 003, de 03 de dezembro de 2008, utilizada para fins de aquisição da estabilidade no serviço público, conforme o art. 41, § 4º da Constituição Federal, e para fins da primeira Evolução Funcional;

II – Avaliação Periódica de Desempenho, utilizada anualmente para fins de Evolução Funcional.



## 2 ELABORAÇÃO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO

Com a instituição dos Planos de Cargos, Carreira e Vencimentos em novembro de 2006, em maio de 2007 foi criada uma comissão para análise da Lei Complementar nº 001, de 17 de julho de 2003, com representantes da Administração, das Entidades Sindicais e também da Procuradoria Geral do Município para rever os critérios estabelecidos para Avaliação Especial de Desempenho através da Lei Complementar nº 001, de 2003 e adequá-los, para atender ao art. 41 da Constituição Federal.

“Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

e de sentença judicial transitada em julgado; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)”

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

A representação na Comissão foi estabelecida por Planos, ou seja, tínhamos representantes do Magistério, dos Profissionais de Saúde, da Guarda e do Quadro Geral.

A Comissão buscou experiências de outros órgãos públicos, principalmente de outras Prefeituras pela similaridade e adequou a realidade do Município de Vitória.

No processo de desenvolvimento da Minuta da Lei Complementar foi definido que a forma de avaliação para todos os servidores, independente do Plano ao qual seu cargo pertencesse seria a mesma, exceto pelos critérios específicos.

A Comissão chegou a conclusão que há critérios iguais para todos os servidores e critérios específicos de acordo com o Plano a que pertence considerando as especificidades dos cargos.

Em 03 de dezembro de 2008, a Lei Complementar nº 003, foi aprovada e sancionada pelo Prefeito.



### **3 IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO**

Com a instituição da Lei Complementar nº 003, de 2008, todos os servidores ingressantes através de concurso público a partir de maio de 2006 passarão pela Avaliação Especial de Desempenho.

Os servidores em estágio probatório serão avaliados no 14º e 28º mês de efetivo exercício, sendo avaliados pela chefia imediata e por outro servidor efetivo e estável definido de acordo com os critérios estabelecidos na Lei Complementar nº 003, de 2008.

Com os critérios estabelecidos na legislação a escolha recai sobre outro servidor, não havendo a indicação nem pela chefia, nem pelo próprio servidor. Os critérios estabelecidos são: servidor na mesma Unidade Administrativa, no mesmo cargo a mais tempo naquela Unidade Administrativa, idade, sendo considerado o horário de trabalho.

Desta forma, torna-se fundamental que o Sistema de Avaliação seja integrado com as informações funcionais do servidor.

Além das informações para a escolha do servidor avaliador o Sistema de Avaliação é necessário para a verificação do tempo de efetivo exercício.

Com as regras estabelecidas através da Lei Complementar nº 003, de 2008, e o Decreto Regulamentador, nº 14.253, de 08 de abril de 2009, iniciamos a Avaliação Especial de Desempenho.

Quando os servidores completam 14 meses de efetivo exercício é aberto o processo de avaliação do mesmo. Este processo é encaminhado para a chefia com dois envelopes com o formulário de avaliação, que será entregue ao servidor efetivo e estável avaliador pela chefia para proceder a avaliação. A chefia também preenche seu formulário e devolve os dois formulários preenchidos para a equipe de avaliação de desempenho.

Por ser um procedimento novo no Município de Vitória foi feito um grande trabalho de divulgação. Assim que a Lei Complementar nº 003, de 2008, foi aprovada, os servidores em estágio probatório foram chamados para Encontros na Escola de Governo do Município para conhecer a legislação.



Além da formação para os servidores em estágio probatório é feita formação para os avaliadores, com uma carga horária maior, sendo informado os procedimentos sobre a avaliação, mas também com módulo de ética e cidadania.

Em 2009, 283 servidores tornaram-se estáveis passando pela Avaliação Especial de Desempenho e em 2010, 940 servidores. Pela primeira vez no Município de Vitória foi publicada através de Portaria do Secretário de Administração a relação dos servidores estáveis.

Atendendo aos princípios da Administração Pública, há previsão na Lei Complementar nº 003, de 2008, a ampla defesa. Estes recursos são analisados por uma Comissão de Avaliação Especial de Desempenho, composta de forma paritária, que tem como uma das atribuições analisar e decidir sobre os recursos.

Como a avaliação ocorre no 14º e 28º mês de efetivo exercício todo mês há servidores a serem avaliados, pois depende da data de início no Município de Vitória, bem como das interrupções quando ocorre algum afastamento que não é considerado como efetivo exercício.

#### **4 RESULTADOS ALCANÇADOS**

Como resultado da implantação da Avaliação Especial de Desempenho, em 03 de outubro de 2009, foi publicada a primeira portaria informando a relação dos servidores estáveis que passaram pela Avaliação Especial de Desempenho, que nunca havia ocorrido no Município de Vitória.

Em 2009 e 2010 foram abertos 3.808 processos de Avaliação Especial de Desempenho e 1.223 servidores tornaram-se estáveis, o restante está passando ou passará pela segunda avaliação.

Menos de 5% dos servidores entraram com recurso questionando a avaliação, o que demonstra a efetividade da avaliação. Atribuímos este pequeno percentual de recurso o intenso trabalho de divulgação da Avaliação Especial de Desempenho. Estes recursos são avaliados por uma Comissão paritária, também para garantir a imparcialidade do processo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da Avaliação Especial de Desempenho no Município de Vitória foi um grande avanço para a gestão municipal. Vitória foi a 9ª capital do Brasil a implantar a Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em estágio probatório apesar da Constituição Federal ter estabelecido a obrigatoriedade da mesma em 1998.

Um dos fatores de sucesso da implantação da Avaliação Especial de Desempenho foram as formações realizadas com os servidores em estágio probatório e com os avaliadores.

A Avaliação Especial de Desempenho será utilizada como um instrumento de gestão, sendo encaminhado para a Escola de Governo os critérios com as menores notas para que sejam feitas formações específicas visando a melhoria da prestação do serviço.

Como resultado da implantação da Avaliação Especial de Desempenho, em 03 de outubro de 2009, foi publicada a primeira portaria informando a relação dos servidores estáveis que passaram pela Avaliação Especial de Desempenho, que nunca havia ocorrido no Município de Vitória.

Todo processo de avaliação é um desafio, principalmente porque as avaliações ocorrem constantemente, mas temos clareza da importância da mesma, tanto para atender ao previsto na Constituição como um instrumento de gestão, buscando a melhoria do prestação do serviço.





## REFERÊNCIAS

Constituição Federal.

Lei nº 6.752, de 16 de novembro de 2006. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Funcionários do Município de Vitória.

Lei nº 6.753, de 16 de novembro de 2006. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Profissionais de Saúde do Município de Vitória.

Lei nº 6.754, de 16 de novembro de 2006. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Magistério Público do Município de Vitória.

Lei nº 7.363, de 04 de abril de 2008. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos da Guarda Civil do Município de Vitória.

Lei Complementar nº 003, de 03 de dezembro de 2008. Institui e regulamenta o Sistema de Avaliação Especial de Desempenho para Servidores em Estágio Probatório do Município de Vitória.

Decreto nº 14.253, de 08 de abril de 2009. Regulamenta a Lei Complementar n.º 003, de 03 de dezembro de 2008, que instituiu o Sistema de Avaliação Especial de Desempenho para servidores em Estágio Probatório da Administração Municipal de Vitória.

Decreto nº 14.284, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre a relação de cargos efetivos, comissionados e funções gratificadas correlatos em atendimento a Lei Complementar nº 003, de 03 de dezembro de 2008.

---

## AUTORIA

**Fernanda Mayer dos Santos Souza** – Mestre em Administração, Analista em Gestão Pública – Administração e Gerente de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho da Prefeitura Municipal de Vitória e Professora Universitária.

Endereço eletrônico: [fmssouza@vitoria.es.gov.br](mailto:fmssouza@vitoria.es.gov.br)



# **DESEMPENHO E CARREIRA: INTEGRAÇÃO E COERÊNCIA DOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS E O CASO DO INMETRO**

Ricardo Flores Pinto



## DESEMPENHO E CARREIRA: INTEGRAÇÃO E COERÊNCIA DOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS E O CASO DO INMETRO

Ricardo Flores Pinto

### RESUMO

O artigo analisa, a partir da experiência do Inmetro, a inter-relação entre a gestão de carreiras e avaliação de desempenho, buscando compreender de que forma as práticas dos dois subsistemas podem melhorar uma política de recursos humanos. Constrói-se um quadro teórico a partir da literatura ampla sobre as temáticas, também resgatando sua história no serviço público federal brasileiro, da década e 30 até os tempos atuais. Estabelece-se uma estratégia de pesquisa de estudo de caso simples com base na coleta de dados como legislações, normas e o relatório de candidatura ao Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Chegam-se aos resultados e como análise final identificam-se algumas lacunas que poderiam ser supridas para que houvesse maior integração entre os dois subsistemas de recursos humanos.

Palavras-chave: Plano de Carreiras, Avaliação de Desempenho, Inmetro.



## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas no setor público é um tema que vem sendo amplamente debatido, e extremamente relevante, especialmente quando se passou a refletir sobre quais são as práticas de gestão que poderiam aumentar o desempenho dos agentes públicos. Essa temática começou a ganhar bastante destaque, a partir da implementação de modelos de gestão<sup>1</sup> que surgiram em administrações públicas de alguns países, como a Grã-Bretanha e a Nova Zelândia, especialmente nas décadas de 1980 e 1990. Essas linhas de atuação preconizavam o aumento da eficiência na prestação dos serviços e um foco maior da atuação do Estado voltado para o atendimento das expectativas e necessidades de todas as partes interessadas envolvidas.

Na atual conjuntura social e econômica, no Estado brasileiro, seja nos segmentos da sociedade civil organizada, no setor produtivo e dentro do próprio serviço público apontam-se novas diretrizes para a construção de um modelo voltado mais para as necessidades dos usuários e da sociedade, referendados por um maior comprometimento das organizações por níveis de satisfação elevados. Surgem iniciativas do estabelecimento de práticas de gestão que norteiam as atividades desempenhadas pelos órgãos públicos por meio da observância das dimensões da eficiência, eficácia, efetividade e excelência.

No serviço público federal brasileiro observa-se a existência de instrumentos de avaliação do desempenho que condicionam o pagamento de gratificações para o desempenho dos servidores públicos federais. A composição dos critérios dessa parcela de remuneração se dá por meio da avaliação individual e institucional. Aliada à avaliação de desempenho, os órgãos possuem dentro da estrutura de suas carreiras, a figura do Plano de Carreira, que, tem, dentre suas finalidades, estabelecer mecanismos de promoção e desenvolvimento para servidores públicos, a fim de que esses consigam desenvolver suas atividades com comprometimento, entregando um serviço de qualidade para usuários e sociedade.

---

<sup>1</sup> Movimento também conhecido com New Public Management



Diante da constatação que os dois subsistemas em questão, teoricamente, cumprem a promoção da eficácia e a efetividade no serviço público brasileiro, ao valorizar o servidor público, motivando-o com relação ao desenvolvimento de sua carreira, conseqüentemente, melhorando seu desempenho que se reverte em qualidade nos serviços prestados, chega-se a indagação que merece uma análise aprofundada: qual o nível de inter-relacionamento que pode e deve existir entre ambos? Para a realização deste estudo, toma-se o caso do Inmetro como fulcro para análise das interfaces existentes e possíveis que se estabelecem entre os dois subsistemas, desejando-se a possibilidade de generalização para outros modelos na Administração Pública Federal. Como objetivo geral pretende-se avaliar o nível de alinhamento existente entre a Avaliação de Desempenho e o Plano de Carreira do Inmetro e como específicos: (1) Analisar os critérios de avaliação dos instrumentos das duas práticas; (2) Identificar possíveis lacunas no inter-relacionamento das práticas dos subsistemas no Inmetro, a partir da literatura técnica pesquisada, e (3) Propor melhorias com base nos resultados encontrados.

Justifica-se o presente trabalho na medida em que a prática da Avaliação de Desempenho do Inmetro, por meio de seu Sistema de Avaliação de Desempenho (Siadi), foi considerada exitosa por parte da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), ao obter a sexta colocação no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal<sup>2</sup>, promovido pela entidade há 14 anos. Assim, caberia também demonstrar as práticas estabelecidas no Plano de Cargos e a inter-relação das mesmas com as do Siadi, para que possamos compreender a política de recursos humanos do órgão como um sistema integrado.

O presente trabalho divide-se em sete partes: primeiramente uma parte introdutória apresentando problematização, justificativa e objetivos; na segunda, apresenta conceitos e perspectivas da Avaliação de Desempenho e de Administração de Cargos e Salários, na terceira, resgata-se um breve resgate histórico desses subsistemas no âmbito do Setor Público Brasileiro, de 1930 até os idos da primeira década do século XXI; na quarta, como seu deu a criação da nova carreira do Inmetro. Na quinta, apresenta-se a metodologia utilizada; e na sexta, os resultados e as análises. Por última, a sétima parte é dedicada às considerações finais e conclusões.

---

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/gestao/pqgf.asp> . Acesso em: 25/04/2011



## 2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE CARREIRAS

Dentro do quadro teórico construído neste artigo, buscou-se a conceituação da Avaliação de Desempenho conectada à Gestão de Carreiras como possibilidade para o desenvolvimento de práticas de gestão dentro das temáticas de Recursos Humanos.

Entre os autores pesquisados, a conceito de desempenho apresenta algumas diferenças, mas dentro da sua essência, Arriagada (apud BRASIL, 2009b, p.258) sintetiza-o de forma a contemplar diversos conceitos associados:

O desempenho está associado com os sucessos individuais e coletivos no interior de uma organização, e ao alinhamento da gestão com as metas e objetivos da organização. Para tanto o desempenho é uma magnitude dos sucessos de uma organização. Assim, se pode decidir que a medição de desempenho, em termos gerais, é um esforço sistemático aplicado a uma organização para avaliar sua gestão orientada ao cumprimento de sua missão, a partir da otimização dos processos.

Beraldo e Bergamini (1988, p.36) complementam essa ideia ao mencionar que “A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento”.

Para Pontes (1989, p.13), “A Avaliação de Desempenho visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos, e dar feed-back a essas pessoas com vistas a torná-las motivadas e produtivas”. Pontes (1989) ainda destaca que ela também tem como intenção verificar o comportamento do ocupante do cargo frente às responsabilidades impostas pelo cargo, pois na sua visão existe uma importante interligação dos macro-sistemas de recursos humanos, entre esses a carreira e a avaliação.

Lucena (1992) ressalta que é preciso a definição de padrões de desempenho esperados e quais os níveis de qualidade e os prazos para apresentar os resultados, que são conseqüências do desempenho do funcionário, manifestando objetivamente o que o empregado é capaz de fazer. Ou seja, tem-se aqui o conceito de eficácia, que encontra respaldo na Administração por Objetivos (APO) proposta por Peter Drucker em *The Practise of Management*. Esta surgiu como uma resposta a crise surgida do pós-guerra da 2ª guerra mundial, conforme destacam Beraldo e Bergamini (1988, p.89):



[...] de modo geral a Avaliação de Desempenho acompanhou o trajeto da Administração por Objetivos, estando cada vez mais enlaçada com os programas de planejamento estratégico da empresa e planos de desenvolvimento do RH, enfeixando assim uma preocupação mais global da organização com o seu próprio desenvolvimento

Sobre essa preocupação global, origina-se a necessidade de um pensar estratégico sobre a organização, que passa pela interação entre pessoas e a dinâmica dessas dentro de equipes dirigidas por líderes, que estão inseridos dentro de uma cultura organizacional, e que são direcionadas a partir das políticas e diretrizes emanadas pela alta administração.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, em que o desempenho das pessoas está fortemente atrelado ao resultado, Becker, Huselid e Ulrich (2001) expõem que “o que se avalia são os resultados apresentados pelo empregado, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos”. Reforça-se assim que a qualificação profissional, que envolve responsabilidades, conhecimento, experiências e habilidade são antecedentes importantíssimos para o alto desempenho. Ainda que não seja objeto do trabalho estudar a avaliação das competências, é válido ressaltar que essa é causa ou requisito para o desempenho a ser avaliado.

Lucena afirma que um dos objetivos da Avaliação de Desempenho é reconhecer o mérito do desempenho. Esse mérito, dentro da APO, é incorporado à política salarial da organização, que deve estar alinhada a missão, visão, objetivos, estratégias e negócio da mesma. Para Lucena (1992), o principal objetivo da Avaliação de Desempenho é “definir e mensurar o grau de contribuição de dado empregado na consecução dos objetivos da empresa”.

O conceito de carreira pode ser abordado de diversas formas. Dutra (1996, p.16), oferece conceitos como “a mobilidade ocupacional, “caminho a ser trilhado” ou “carreira como profissão”. Também pode ser definido como “caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém” (VAN MAANEN , 1977, apud DUTRA, 1996, p.16). Ainda Hall (1976) apud Dutra (1996, p.17) define “a carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”

Já London e Stumph (1982, p.4) apud Dutra (1996) conceitua carreira como:



Sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Dutra (1996, p.17) ainda traz três tipos de abordagens de uma carreira com uma “série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e onde está inserido”, ou como “fruto de uma relação entre pessoa e empresa” e ainda como “elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre pessoas e a empresas.

O que modernamente surge, é a que as organizações passaram a ter um papel menos ativo na construção da carreira do funcionário, que passa a ter uma responsabilidade maior sobre a construção da mesma. Assim, o funcionário gerencia a carreira e a empresa gerencia as oportunidades de espaços de trabalho.

Vários são os condicionantes e as formas de se entender as carreiras, o que envolve a consideração do tipo de ambiente, se é estável ou dinâmico, os aspectos econômicos oriundos do ambiente externo, se a organização é mais flexível ou mecanicista. O que fica nítido, na gestão de carreiras é “o fato da carreira estar intimamente atrelada à remuneração” (Dutra, 2010). Não distante, a avaliação de desempenho vai pelo mesmo caminho, entretanto, premiando os méritos por ciclos mais curtos, se houver o entendimento que os desempenhos associados à carreira como uma construção de experiências vividas e trabalhos desenvolvido podem ser dimensionados sob uma perspectiva mais ampla.

Existe um “contrato psicológico” (DUTRA, 2010, p 41) que é preciso ser analisado e como ocorrem as transformações desse contrato. A compreensão da carreira como decisões estratégicas sobre gestão de pessoas, em que passa pela valorização das pessoas, se dá pelos aumentos salariais, as promoções e as conquistas políticas. A mesma figura do contrato psicológico está presente na avaliação de desempenho, quando da existência de etapas bem definidas em que a pactuação dos objetivos representa as expectativas da organização para com o indivíduo e vice-versa. Dessa pactuação, muitas vezes, depara-se com a mudança das expectativas das organizações em relação aos indivíduos, por conta de um ambiente de alta competição. Os indivíduos começam a se preocupar com as oportunidades de desenvolvimento de suas carreiras.





Nesse sentido, Dutra (2010, p.41) expõe:

As pessoas passam a demandar das organizações a criação de condições objetivas e concretas para seu desenvolvimento contínuo, passam a assumir investimentos em seu desenvolvimento e mudam valores na relação com as organizações.

A organização pode estar preocupada tanto com os resultados de curto prazo quanto resultados sustentados e continuamente ampliados, o que denotará se sua política de recursos humanos possui um plano de carreiras ou de fato apenas desenvolve um conjunto de instrumentos de avaliação para que haja uma troca de desempenho por remuneração.

Dentro da perspectiva de carreira como trajetória, ela representa agregação de valor do funcionário, conforme sinaliza Dutra (2010). Essa agregação de valor é cada vez mais associada à evolução da carreira do indivíduo, que assume diferentes funções ao longo dessa trajetória. Ou seja, o cargo não é estático, há um padrão de complexidade em que a organização espera que seja proporcional às entregas.

Bispo, Bittencourt, Moreira et al (2005) demonstram que a estruturação dos cargos pode ser de forma ampla ou restrita. No primeiro, o profissional é visto com possibilidades de diversificação maior de atividades e tarefas, o segundo mais voltado para profissionais extremamente especializados dentro de uma abordagem mais mecanicista.

Também destaca-se que o conceito de carreira surgiu muito atrelado à remuneração conforme Bispo, Bittencourt, Moreira et al (2005, p. 51):

O delineamento de carreiras se pautava, portanto, na estruturação de cargos em categorias correspondentes aos crescentes níveis de complexidade e da exigência de capacitação de trabalho aos quais se atribui uma remuneração adequada.

Independentemente das abordagens possuírem um viés mais associado à trajetória ou a remuneração, “ambas traduzem de forma concreta a realidade da gestão de pessoas” (DUTRA, 2010, p.71). E ainda, em relação à discussão da gestão de carreiras no Brasil, revela uma pobreza muito grande, com a seguinte hipótese: “[...] o fato da carreira estar intimamente atrelada à remuneração e, portanto, projetos e discussões sobre carreira teriam um impacto importante na massa salarial da empresa.” (DUTRA, 2010, p.40).



No serviço público brasileiro, nas últimas oito décadas, perseguiu-se um modelo que contemplasse especialmente a avaliação do mérito do servidor público. Como poderá ser visto no capítulo posterior, os dispositivos aplicados por meio de leis e decretos visavam essa responsabilização maior e a entrega de resultados, que, por mais que tentaram estabelecer métricas justas, nunca se chegou a um modelo que possibilitasse um arranjo consolidado, sem que fossem apontadas inconsistências contundentes, seja pela própria categoria dos servidores, pelos órgãos públicos ou pelo meio acadêmico, por diversas razões que se pretende explorar neste artigo. Assim, buscam-se as raízes dos problemas relacionados à introdução da avaliação de desempenho e plano de carreiras na história desse contexto.

### **3 TRAJETÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE CARREIRA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.**

Pode ser observado, ao longo da trajetória dessas duas temáticas dentro do serviço público brasileiro, de alguma forma, ambas se vincularam, em maior ou menor grau, tendo em vista o enfoque que se buscou por meio da introdução de práticas consubstanciadas em leis e decretos.

O presente artigo, embora se valha das definições constantes em literatura ampla sobre as duas temáticas, busca lançar um olhar mais aprofundado diante da realidade do inter-relacionamento da avaliação de desempenho e do plano de carreira dentro da administração pública brasileira.

Autores como Grilo (1982), Ghelman (2008) consideram que, um dos marcos de uma administração voltada para o mérito se dá, a partir de 1936, quando é criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). São definidos os critérios para ingresso no serviço público por meio de concurso e muitos órgãos passam a adotar a prática. Assim, lançam-se as bases para a introdução do modelo burocrático, fortemente amparado pela teoria weberiana, e tinha como uma das suas premissas o estancamento de práticas patrimonialistas.

Grilo (1982) destaca a lei do reajustamento (Lei Federal nº 234 de 28/10/1936) que, além das referidas disposições, também fixou o primeiro plano de classificação de cargos (aprovado em 1960), e cita que, em decorrência da lei, também viria a surgir o regulamento das promoções que instituiria a avaliação de desempenho da administração pública federal. Vinculou-se assim a avaliação de desempenho com a promoção na carreira.



Segundo Ghelman (2008), dispositivos como a Lei Federal nº 3780, 12 de julho de 1960, e os Decretos Federais nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, e o Decreto Federal nº 84.699, de 13 de maio de 1980, revelaram-se tentativas de se implementar mecanismos de avaliação de desempenho.

O primeiro método conhecido foi o das "escalas gráficas", que tinha como um dos seus objetivos a combinação da promoção por antiguidade com o mérito. Buscava-se a neutralização de possíveis subjetividades dos dirigentes ao avaliar seus funcionários, eliminando apadrinhamentos, influências políticas, em que muitas vezes servidores com desempenho superior eram preteridos. Para que houvesse a promoção por antiguidade também era preciso "a obtenção de no mínimo a metade do grau máximo previsto para a promoção por merecimento" (GRILO, 1982, p.25).

A seguir, pelo Decreto nº 80.602, de 1977, foi introduzido o métodos da distribuição forçada, em que os desempenhos eram pré-definidos em elevados, intermediários ou baixos. O novo sistema tinha como objetivo o estabelecimento do aumento por mérito, com a movimentação horizontal dentro da própria classe e a progressão funcional, e a movimentação vertical para outra classe, havendo a extinção da promoção por antiguidade.

Eliminaram-se os formulários de avaliação e havia a responsabilidade exclusivista do chefe, sem a admissão de recurso. Waarlich (1979) apud Grilo (1982) elogiou a simplicidade e operacionalidade, mas criticou o fato do servidor não poder aspirar situação melhor sem que isso significasse a descida de outro, além de denotar o risco de instituir um "regime despótico" no serviço público.

A progressão seguia a lógica da antiguidade, respeitando-se o interstício de 12 meses, mas o funcionário era automaticamente promovido à classe seguinte, ao contrário do que ocorria na promoção vertical em que a avaliação de desempenho era requisito para priorizar o avanço dos 50% melhores avaliados, tendo o restante ter que aguardar mais seis meses para obterem a mesma vantagem.

Os desempenhos eram pré-definidos como elevado, baixo ou intermediário.



O resultado da introdução desse novo modelo não se revelou positivo. Para Barbosa (1996), havia a intenção de que chefes fossem forçados a avaliar seus subordinados.

Grilo (1982), no que se refere aos estudos sobre a avaliação de desempenho no setor público brasileiro, salienta que, aparentemente, houve a falta de um acompanhamento sistemático na aplicação dos modelos para que fossem melhor avaliados, possibilitando corrigir desvios e propor melhorias na busca do refinamento dos mesmos.

Por último, o da década de 80 resgatou a promoção por antiguidade e “o desempenho na função passou a ser critério apenas para a progressão (mudança de referência salarial dentro da mesma classe da carreira)” (GHELMAN, 2008, p.2).

A constituição de 1988, considerada por muitos como um marco na conquista dos direitos civis, trouxe com ela novas diretrizes para a profissionalização no serviço público. Como fator positivo destaca-se a introdução da obrigatoriedade de ingresso no serviço público por meio de concurso público, entretanto, Ghelman (2008) vê como negativa a perda da autonomia do poder executivo para tratar a estruturação dos órgãos públicos, pois a seguir a lei 8.112/90 instituiria o regime único obrigatório para todos os servidores federais. Como contraponto positivo, Ghelman (2008) considera positiva a introdução do estágio probatório.

Conzatti (2010, p.45) posiciona-se:

Os planos de carreiras, tradicionalmente, foram desenvolvidos como forma de valorizar remuneratoriamente o servidor, impondo condições que, na maioria das vezes, não implicavam em desenvolvimento do profissional e agregação de valor para a organização. Os critérios para ascensão eram displicentes, ineficazes e não traziam consigo uma correlação com uma maior dinâmica no serviço, qualidade nos processos e resultados, produtividade e satisfação do trabalhador. O máximo que se via – e ainda se vê – são os condicionantes de tempo de serviço, avaliação do chefe e capacitação/formação como formas de promoção no serviço público, além – é claro, de uma cultura corporativista e paternalista, em que as relações de amizade e não de meritocracia, davam o norte para um plano de carreira, incentivando assim os conchavos e jogos de interesses pessoais em detrimento do interesse público.

Nogueira e Salles (2006) destacam que a estruturação de carreiras pela lei 8.112, ao mesmo tempo em que garantiu a estabilidade para os servidores de carreira, por outro lado, resultou em engessamento da vida profissional, com pouca flexibilidade de mobilidade na carreira e dificuldade de emersão de novas expectativas na relação de trabalho.



A constituição de 1988 também viria a retirar “a possibilidade de ascensão funcional para investidura em cargo diverso do atualmente ocupado” (NOGUEIRA e SALLES, 2006, p.137), ou seja, embora tenha se proposto a moralização e a eliminação de privilégios, eliminou-se a possibilidade de movimentação para outro cargo sem a realização de concurso público. Todos esses condicionantes ocasionaram uma carreira baseada na estabilidade e no engessamento, uma vez que impedia a possibilidade de acesso a outras carreiras, excluindo a perspectiva do desenvolvimento.

A Emenda Constitucional (E.C). 19/98 viria alterar alguns dispositivos da constituição federal relativos aos servidores, como o aumento dos 36 meses para o cumprimento do estágio probatório e a previsão da perda do cargo público devido à insuficiência de desempenho.

Nesse período, ocorre a elaboração do plano diretor da reforma administrativa. São lançadas as bases para o que seria chamado do novo modelo gerencial, amparado pela prerrogativa de que o estado deveria apresentar índices de desempenho superiores aos obtidos até então.

A nova configuração do modelo gerencial acaba por propor a ampliação do espaço ocupacional do servidor público, especialmente para aqueles que desempenhavam funções em cargos de nível superior. Esperava-se desse ator a conjugação de suas habilidades, de forma pró-ativa, interagindo entre seus pares e dentro de sua equipe, no sentido de buscar soluções para a entrega de resultados, conforme opina Bresser-Pereira (1999, p.8):

[..] definiu-se uma nova política de recursos humanos, estabelecendo que apenas os membros das carreiras típicas de Estado, envolvidos em atividades exclusivas do mesmo, deveriam continuar a ser recrutados anualmente — visto que as atividades de apoio devem ser terceirizadas, e as atividades sociais e científicas transferidas para o setor público não-estatal, suspendendo-se a contratação direta pelo Estado— e que esses servidores deveriam ser bem pagos e bem treinados.

Nesse momento, traz-se para o debate da gestão de carreiras a figura das “carreiras típicas de estado”, que são aquelas que exercem atribuições relacionadas à expressão do Poder Estatal.

Para que essa nova perspectiva pudesse ser desenvolvida, as práticas e instrumentos relativas à Gestão de Pessoas, cada vez mais, em organizações públicas brasileiras, buscaram o alinhamento ao Planejamento Estratégico das



organizações, especialmente, no que se refere à compatibilização das competências individuais com as necessidades impostas pelos desafios organizacionais, que se traduzem nas metas que são traçadas e darão a consistência almejada para a concretização dos objetivos. Ou seja, pensando-se na prestação de melhores serviços e entrega de resultados, para que o servidor pudesse desempenhar melhor suas atividades, fez-se necessário um olhar sistêmico diante dos diferentes sistemas de trabalho e processos de uma organização.

Para Bresser-Pereira (1999) essa diretriz estava diretamente associada à adoção da Gestão pela Qualidade (*Total Quality Control*) para que se obtivesse o sucesso almejado para a Reforma do Aparelho do Estado. E Lima (2007) retrata a mudança que ocorre com o foco da administração pública, propondo-se a sair do mero campo das reformas para o campo de ação em que se dá a relação da organização pública com o cidadão.

Pelo resgate histórico que se faz, percebe-se que, apesar da Gestão de Desempenho e a Gestão de Carreiras, em algum momento, terem sido introduzidas de forma paralela, no serviço público federal, aparentemente as duas práticas nunca estiveram alinhadas no sentido de formarem um conjunto de práticas coerentes. Observa-se que nunca se pensou nas finalidades dos mecanismos de avaliação e progressão como práticas de gestão em prol do desenvolvimento de atividades e agregação de valor para a organização e para as demais partes interessadas.

Para Nogueira e Salles (2006), as carreiras no serviço público sempre trouxeram inquietações e questionamentos de difícil resposta, sempre exigindo um olhar crítico sobre as práticas de gestão. Afinal, são diversas naturezas jurídicas, tanto na administração direta quanto indireta. Diante disso, percebe-se que se buscava relação entre os planos de carreira e os modelos de gestão, o que pelos registros dos autores nunca foi amplamente bem sucedido.

Nogueira e Salles (2006) apontam para o descompasso entre as novas tecnologias e os modelos administrativos. Ou seja, dirigentes propõe que o servidor se estabeleça na “era da modernidade”, ao mesmo tempo em que ações são confusas, pois existe uma infinidade de legislações e instâncias de processo decisório, que burocratizam o processo, revelando a complexidade do sistema público federal.



Com isso, Nogueira e Salles (2006) chamam a atenção que o planejamento da carreira é “um elemento crucial ao incentivo à motivação e o desenvolvimento” do servidor. Sua má utilização descamba para o desestímulo profissional, que tem como consequência o não aperfeiçoamento das práticas

Em relação ao Inmetro, a partir da análise da prática do Siadi, busca-se a investigação da construção dessa nova prática de avaliação de desempenho associado ao plano de carreira. Cabe investigar a maneira com se buscou um senso de continuidade maior dentro da história de vida do funcionário, bem como sua inter-relação aos desempenhos bem sucedidos e válidos, que incorporam-se na melhoria do desenvolvimento do servidor e o mérito que é conquistado por conta disso, tendo em vista que a promoção também deve ser entendida como uma construção histórica do indivíduo dentro da empresa, a fim não só de premiar os desempenhos superiores, mas também oportunizar todo tipo de integração a outros subsistemas de recursos humanos.

#### **4 A CARREIRA E O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO INMETRO**

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) é uma autarquia federal, pertencente ao Poder Executivo Federal, vinculada ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC. Uma entidade criada por meio de lei específica, atuando de forma descentralizada, com regime jurídico próprio, de direito público e com patrimônio e responsabilidades próprias. É uma das poucas entidades da administração indireta que possui Contrato de Gestão e, com isso, com base no Decreto Federal nº 2.488 (BRASIL, 1998), ganha status de Agência Executiva e condições especiais de funcionamento, especialmente quanto sua autonomia administrativa e financeira, como por exemplo, a instituição de regulamentos próprios.

Os debates sobre a carreira do Inmetro, segundo Conzatti (2010), iniciaram-se no ano de 2004, quando o presidente do Inmetro a época designou um grupo de trabalho para apresentar um novo plano de carreira para a autarquia. A



construção da proposta também contaria com a participação da ASMETRO-SN<sup>3</sup>, apresentada ao atual presidente do Inmetro e finalmente enviada ao Congresso Nacional, em 2005. Conzatti (2010, p.52) relata de que forma foi construído o debate sobre a carreira até chegar à promulgação da lei 11.335/2006:

A negociação com o Ministério do Planejamento se deu no âmbito da Mesa Permanente de Negociação Coletiva, envolvendo os atores já elencados, em encontros que chegavam a ser mensais, dentro de um regimento de trabalho e que culminou na lei de criação das carreiras do INMETRO. Entre os principais argumentos do INMETRO, e que era da simpatia do MPOG [sic], era o fato da proposta do novo plano exigir avaliação desempenho.

Pinto (2010, p.26) complementa:

[...] em função de que a proposta da introdução da prática de Avaliação de Desempenho se deu junto com a criação do plano de carreira e cargos [...] Consultando as atas das assembleias da ASMETRO, em especial uma extraordinária, realizada em 3 de julho de 2008, é possível destacar uma posição do presidente do Inmetro frisando que a Avaliação de Desempenho Individual seria o diferencial da carreira da autarquia, o que acarretaria na diferenciação dos valores e percentuais de gratificação em relação às demais carreiras.

Destarte, infere-se que as duas práticas foram revisadas concomitantemente dentro de um propósito comum, obtendo acolhimento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) por agregar em uma proposta só, a integração no que tange ao alinhamento coerente dos subsistemas.

O Art. 50. da lei que define o Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro estabelece as seguintes Carreiras e cargos:

- I. cargo isolado de provimento efetivo de **Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior**, estruturado em Classe única, com atribuições de alto nível de complexidade.
- II. Carreira de Pesquisa e Desenvolvimento em Metrologia e Qualidade, estruturada nas Classes C, B e A, composta de cargos de nível superior de **Pesquisador-Tecnologista em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas às atividades especializadas de pesquisa, planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos em metrologia e qualidade

<sup>3</sup> ASMETRO-SN é o Sindicato Nacional do Servidores do Inmetro. Na época em que se deram os debates, ela era apenas uma associação.





- III. Carreira de Suporte Técnico à Metrologia e Qualidade, estruturada nas Classes C, B e A, composta de cargos de nível intermediário de **Técnico em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas ao suporte e ao apoio técnico especializado às atividades de metrologia legal, científica e industrial, qualidade, regulamentação, acreditação, superação de barreiras técnicas, avaliação da conformidade e informação tecnológica;
- IV. Carreira de Gestão em Metrologia e Qualidade, estruturada nas Classes C, B e A, composta de cargos de nível superior de **Analista Executivo em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do Inmetro;
- V. Carreira de Suporte à Gestão em Metrologia e Qualidade, estruturada nas Classes C, B e A, composta de cargos de nível intermediário de **Assistente Executivo em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível intermediário.
- VI. Carreira de Apoio Operacional à Gestão em Metrologia e Qualidade, estruturada nas Classes B e A, composta de cargos de nível auxiliar de **Auxiliar Executivo em Metrologia e Qualidade**, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível auxiliar.

A promoção das classes está vinculada principalmente à titulação e o período de trabalhos relevantes na área de atuação do servidor, além do tempo de serviço quando da progressão dentro da mesma classe que, conseqüentemente, levará a promoção de carreira.

Em dezembro de 2007, deu-se início o primeiro ciclo do Siadi, com base no regulamento aprovado em Portaria Interna. O Decreto Federal nº 6.507 (BRASIL, 2008) viria a regulamentar a GQDI. Dessa forma, a composição da remuneração do servidor estabeleceu-se com um vencimento básico fixo e mais uma gratificação condicionada à elaboração de um plano de trabalho por parte do servidor.



Por meio do Plano de Trabalho Individual (PTI), para um ciclo de 12 meses, o servidor, em conjunto com sua chefia imediata, projeta seus objetivos e metas individuais, correlacionados aos objetivos estratégicos da organização ou a algum macroprocesso finalístico<sup>4</sup> ou processo organizacional, o que representa 60% da gratificação, a partir da nota individual, em que também é avaliado o fator atitudes.

Os demais 40% dizem respeito à avaliação global e são fixadas anualmente pelo presidente do Inmetro. Atualmente, está vinculado ao cumprimento do acordado no Contrato de Gestão, celebrado com o MDIC a qual é parte integrante, e tendo o MP e o Ministério da Fazenda (MF) como intervenientes. A nota será composta em função das notas das metas de objetivo do negócio e metas dos objetivos institucionais.

O Plano é descrito dentro de um *software*, em que é preciso detalhar as atividades a serem propostas, os indicadores pelos quais mensurará o desempenho e as metas que se pretende atingir.

Os servidores elaboram um relatório de atividades, ao final de cada ciclo, com a descrição das suas realizações. O relatório é enviado para o chefe que elabora parecer, dando parecer a respeito do fator “objetivos” (80% dos 60 pontos), e também se posicionará em relação aos demais 20% dos 60 pontos da nota individual, que é determinada pelo fator “atitudes”. Após isso, o relatório passa pela validação da diretoria a qual o servidor faz parte e encaminhado para análise do Comitê de Avaliação de Desempenho (CAD), que é composto por membros internos e externos à instituição. Esse comitê faz a avaliação do plano e atribui uma pontuação com base no relatório de atividades.

O servidor tem o direito de entrar com recurso caso não estiver de acordo com a nota atribuída, que será avaliado pela Comissão de Carreiras do Inmetro (CCI) composta apenas por servidores do Inmetro. Essa poderá deferir ou indeferir o recurso, de acordo com as justificativas do avaliado, e em alguns casos, até mesmo levá-lo para julgamento do presidente do Inmetro.

---

<sup>4</sup> O Inmetro divide seus grandes processos em Macroprocessos (finalísticos) e Processos Organizacionais que, por sua vez, são desmembrados em processo específicos e processos operacionais.



A partir da confrontação entre plano de carreiras e avaliação de desempenho individual e organizacional, para Conzatti (2010, p.65), “Este ponto merece uma atenção especial. A lei que cria o plano de carreira do INMETRO, suas tabelas, critérios de progressão e ascensão (promoção), também cria a avaliação de desempenho, como algo pertencente – portanto ao plano”.

Com base na pesquisa de campo, busca-se identificar quais são as interfaces entre os subsistemas previstos, de que forma a avaliação de desempenho se insere no plano de carreiras, valendo-se de documentos como legislações, documentos oficiais e relatórios.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho se baseou na experiência de introdução de carreira e avaliação de desempenho no Inmetro. A estratégia de pesquisa consistiu em estudo de caso simples de natureza exploratória. O método proposto é uma análise documental de conteúdo dos principais instrumentos, regulamentos e normas que possibilitaram a introdução da nova carreira do Inmetro, que foi concomitantemente debatido com a proposta de avaliação de desempenho. Além desses, procurou-se o relatório de gestão da candidatura do órgão ao Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) 2010, pois o documento possui descrição de práticas de gestão do órgão sobre critérios relativos à avaliação do desempenho e desenvolvimento de carreira.

A maioria dos dados foi obtida a partir da consulta das seguintes leis e decretos: lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, que dispõe sobre a criação da carreira do Inmetro, e Portaria nº 196, de 28 de maio de 2010, que dispõe sobre o Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho do Inmetro e a NIG-Dplad-063<sup>5</sup> (procedimento a ser utilizado para progressão funcional dos servidores).

A partir da questão problema, buscou-se os seguintes elementos nos documentos: 1) os critérios e regras para promoção e progressão de carreira, 2) os critérios objetivos e subjetivos para avaliação de desempenho, e 3) os critérios para a avaliação subjetiva do fatores comportamentais requeridos pela avaliação da promoção e da progressão. Dessa forma, pode-se confrontar se os requisitos solicitados se equivalem, e de que maneira os instrumentos apresentam coerência de uma prática em relação à outra.

---

<sup>5</sup> NIG é norma interna geral do Inmetro e Dplad é a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento



A consulta ao relatório do PQGF 2010 serviu de subsídio para análises de como as práticas de gestão se desenvolvem dentro dos processos organizacionais, identificando as consistências entre essas e as regulamentações existentes consultadas. Para isso foi analisado o critério 5 do relatório, que trata sobre Gestão de Pessoas.

## 6 RESULTADOS

Da pesquisa documental, foram encontradas diferenças entre a norma que estabelece a progressão de carreira e o formulário (FOR-Dplad-034) que deve ser preenchido pela chefia imediata do servidor. A NIG-Dplad-063 estabelece que “Avaliação de Desempenho Individual visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais.” e classe é “Posição do servidor no cargo da carreira de Ciência e Tecnologia (C&T), em função do nível de capacitação e do tempo de serviço”. Infere-se que a norma não passou por revisão, enquanto o formulário, sim, sendo que o mesmo é referenciado dentro da própria norma.

A progressão na carreira exige nota 7 em 10 para poder passar para o padrão subsequente ou do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe subsequente, de acordo com os requisitos de titulação e tempo de trabalhos relevantes em sua área de atuação.

Por sua vez, o fator de avaliação “atitudes”, constantes no artigo 12º da portaria que interna que regulamenta o Siadi (INMETRO, 2010, p.6):

[...] refere-se ao modo de agir e de relacionar-se de cada servidor, incluindo aspectos como o esforço realizado, não só em termos individuais como também no trabalho cooperativo com demais servidores, levando-se em consideração, ainda, o interesse e a motivação demonstrados.

Analisando-se os critérios de ambas avaliações no que se refere ao contraste entre os critérios de avaliação do fator “atitudes” (avaliação de desempenho) e fatores da avaliação da progressão, percebe-se que o Siadi e o FOR-Dplad-034 pautam-se pelos mesmos quesitos, quais sejam: respeito, agilidade, simplicidade, assiduidade, pontualidade, formalismo e disciplina e espírito de equipe e dedicação.



A NIG-Dplad-063 ainda traz na sua redação os seguintes critérios: qualidade do trabalho, produtividade do trabalho, tempestividade do trabalho, comprometimento com o trabalho e relacionamento/comunicação.

Os componentes dos fatores de avaliação, na avaliação de desempenho, são objetivos, competências e atitudes, sendo que a aplicabilidade do segundo ainda não foi implementada, de acordo com o atual regulamento do Sistema (INMETRO, 2010b). O fator “objetivos” é disposto em uma escala de 5 níveis: o nível 5 pressupõe superação do objetivo; o 4 o cumprimento, o 3 o cumprimento parcial (mais de 50% do Objetivo); o 1 cumprimento parcial (menos de 50% do Objetivo) e 0 (zero) o não cumprimento.

Ao final do ciclo, então, temos a pontuação dos planos. Entretanto, algumas possíveis lacunas foram identificadas:

1. Como os resultados obtidos são devidamente correlacionados com o seu impacto nos objetivos globais da organização?
2. Existe o desdobramento desses objetivos ou sua continuidade em ciclos posteriores dando a dimensão de um propósito de longo prazo e que se coaduna ao desenvolvimento das atividades do servidor?
3. Os objetivos não atingidos são investigados para identificar as causas e apontar possíveis lacunas de competências desenvolvidas pelos servidores?

Segundo Inmetro (2010a, p.59): “Os fatores de desempenho alinham-se às metas e diretrizes na Instituição com relação a cada servidor que, por sua vez, tem claro o que lhe compete, sobre que ótica é avaliado e o quanto contribui para a consecução dos objetivos institucionais”. Ainda, Inmetro (2010, p.59) posiciona que “[...] que os registros são mantidos conforme apropriado e as informações obtidas disseminadas [...]” e “Esta metodologia de Avaliação de Desempenho permite a melhoria dos resultados individuais e institucionais, incentivando o servidor a atingir níveis de desempenho mais elevados, sendo fonte de informação para melhoria da capacitação, incentivo à carreira dos servidores [...]”.

Todas as questões levantadas nos remetem à articulação da avaliação de desempenho a uma política maior de recursos humanos, que estaria centrada no acompanhamento dos diferentes desempenhos obtidos ao longo da carreira do servidor. Seria extremamente relevante investigá-las por meio de outras fontes com o objetivo de verificar como se dá aplicação efetiva dessas práticas.



Pelo que se pode levantar do quadro teórico do trabalho, os autores relativos à gestão de carreiras reforçam-na como uma trajetória, um conjunto de experiências e um caminho que foi ou será trilhado. Ou seja, a atuação, o comportamento e o desempenho do servidor são justamente elementos que permeiam essa trajetória, desempenho avaliados sistematicamente em função das atribuições do cargo do servidor, que pode ser de alta ou média complexidade, mas que sempre há um sentido para a agregação de valor da carreira do servidor.

Oportunamente, Conzatti (2010, p.72) expõe a problemática de coerência entre a avaliação de desempenho e o plano de carreiras:

O plano de carreira do INMETRO estabelece o Plano de Trabalho Individual para cada servidor, como forma de remuneração, por mérito, mediante Gratificação por Qualidade no Desempenho no INMETRO – GQDI. Por outro lado, para efeitos de progressão na carreira, que diretamente se relaciona a aumento remuneratório, a existência de um formulário<sup>23</sup> que mede novamente, sob a percepção da chefia, o merecimento – ou não – de tal progressão.

O que autor chama atenção para uma situação de um servidor que teve seu plano plenamente exitoso (com nota 4 e gratificação cheia, por exemplo), poderá em um breve espaço de tempo – já que as avaliações são anuais – ser pontuado na avaliação individual da progressão, com uma nota inferior a exigida para evolução na classe. O inverso poderia também ocorrer: um desempenho avaliado extremamente medíocre, com avaliação de progressão satisfatória.

Do problema verifica-se que a avaliação da progressão é estabelecida por meio de fatores totalmente subjetivos do chefe, podendo o mesmo cair em contradição, o que poderá revelar má vontade com seu subordinado ou comportamento paternalista para promovê-lo automaticamente.

Não fica claro de que maneira se dá o incentivo à carreira dos servidores e a manutenção dos registros dos desempenhos. Ao menos, não constam essas condições nas legislações específicas e na norma interna de progressão. Também não foram identificados mecanismos pró-ativos que garantam a execução da prática, ao menos nas leis e norma consultadas.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do trabalho o autor buscou uma linha de pesquisa na qual pudesse estabelecer as interfaces de relação entre a Gestão de Desempenho e Gestão de Carreira, em específico no Inmetro. Certamente, esse é um confronto de temáticas que merece ser aprofundada. Nesse aspecto, o presente artigo fez uma breve apreciação teórica do tema sem ter a pretensão de esgotá-lo por inteiro.

Com limitações metodológicas que devem ser referenciadas tendo em vista a complexidade do tema proposto no estudo, a metodologia de estudo de caso traz como oportunidade a triangulação de dados, pois, como salienta Gil (2009, p.76) “o mais importante uso da documentação, é o fornecimento de informações específicas com vistas a corroborar resultados obtidos mediante outros procedimentos”. O presente trabalho valeu-se apenas da fonte documental.

Outro ponto a ser considerado, o autor do trabalho pertence à carreira do Inmetro, fato esse que merece ser destacado e ponderado, pois a execução das práticas e seus impactos repercutem no padrão remuneratório do servidor.

Deve ser avaliado que a prática do Siadi está chegando ao seu quinto ciclo, e certamente existem oportunidades de melhoria, em especial sua integração com o desenvolvimento de carreira. Se alguns critérios estão alinhados, que são o de fatores comportamentais, conforme pressupõe o FOR-Dplad-034, o instrumento de avaliação poderia ser unificado na mesma plataforma, pois haveria a possibilidade do servidor receber notas distintas, em espaço curto de tempo, atribuídas pelo mesmo chefe.

A avaliação do Siadi é balanceada por fatores objetivos e fatores comportamentais. Assim, a progressão de carreira também poderia ser segmentada pelas duas dimensões, levando em conta as entregas objetivas do servidor.

Desse ponto, aponta-se a integração dos métodos, pois na verdade, da forma atual estabelecida, se está de alguma forma premiando o mérito. Ele é segmentado em duas perspectivas, tratando-o com advindo de duas práticas que não se relacionam, quando na verdade a pesquisa teórica aponta que, quando da construção da proposta da nova carreira da autarquia, ela foi proposta dentro dessas bases.



As avaliações subjetivas dos chefes em relação aos subordinados mostram-se redundantes, uma vez que os instrumentos e as finalidades podem ter natureza distintas, entretanto, o desempenho que se visa mensurar e o mérito que se deseja premiar fazem parte da mesma perspectiva, pois o desempenho não pode ser visto com algo isolado e atemporal. Se efetivamente há o estabelecimento de que a carreira é uma trajetória e que essa é construída, ampliada e desenvolvida de modo a representar um incremento nas capacidades e entregas do servidor, o desempenho é um mecanismo que não apenas se presta a acompanhar essa continuidade da evolução do funcionário. Presta-se também a compreensão do aumento das complexidades de suas atividades compatíveis com os desafios que o servidor se depara, evidenciado pelos resultados de seus desempenhos consecutivos. Inclusive detectando possíveis necessidades de desenvolvimento de competências necessárias.

A conclusão que se chega é que ainda há não integração entre os dois subsistemas. Assim, aponta-se para uma profunda reflexão da integração das práticas.

Como proposta de melhoria para a integração das práticas o autor deste trabalho elenca as seguintes medidas:

- 1- Unificar os instrumentos de avaliação de desempenho, na parte do fator objetivos, alinhando-os com os fatores avaliados para a progressão e/ou promoção de carreira. O preenchimento da avaliação da progressão poderia estar dentro do software do Siadi.
- 2- Introduzir no Siadi um registro dos objetivos realizados pelo servidor durante a trajetória da carreira, até como forma de registro e análise do que seriam “contribuições relevantes em sua área de atuação”.
- 3- Revisar a NIG-Dplad-063, com o estabelecimento das condições para integração dos instrumentos.

Percebe-se que a integração dos subsistemas de gestão de pessoas, em específico gestão de carreira e avaliação de desempenho, precisam ser fortemente repensadas no âmbito da administração pública federal. Há cada vez mais, a necessidade do desenvolvimento de uma olhar sistêmico nas organizações que reflita profundamente as finalidades dos instrumentos das práticas de gestão. O desempenho é algo permeado por uma gama de variáveis, desde o





relacionamento com colegas até as fontes de capacitação e fatores externos à condição do indivíduo. A aderência desse sistema com a carreira pública só viria a trazer ganhos expressivos para os sistemas de recursos humanos dos órgãos e entidades públicas.

Há que se pensar que o perfil do servidor público vem mudando, muito em função da própria reestruturação que algumas carreiras tiveram que passar, com vistas a dotar à sociedade do serviço de profissionais capazes, comprometidos e motivados, de forma a atender seus anseios e necessidades. As avaliações precisam deixar de serem práticas isoladas que acabam por não ter nenhuma ou pouca correlação com outras, pois, em última análise, são pertencentes a uma política maior de sistemas de recursos humanos. Desta forma, a reflexão da conjugação das práticas é algo que se faz necessário.



## REFERÊNCIAS

ACSELRAD, Oscar. **Apresentação de powerpoint Sistema de Avaliação do Desempenho do Inmetro**. Conferência Nacional de Recursos Humanos, Brasília, julho 2009

BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa** – 4. Ed. – 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BISPO, BITTENCOURT, MOREIRA *et al.* **Cargo, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira**. Revista do Setor Público, número 4. 1999.

BRASIL. **Constituição da República do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/principal.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/principal.htm)>. Acesso em 25 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 jun., 2008. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=05/06/1998&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=97>>. Acesso em: 25 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.507, de 09 de julho de 2008. Regulamenta a Gratificação pela Qualidade do Desempenho no Inmetro - GQDI, de que trata o art. 61 da Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. **Diário Oficial [da] República do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=10/07/2008>>. Acesso em: 25 de abr. 2011.



BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas. **Diário Oficial [da] República do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

Disponível

em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=12/12/1990&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=90>>. Acesso em: 25 de abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, publicada no D.O.U em 20/10/2006. Dispõe sobre a criação do Plano de Carreira e Cargos do Inmetro e dá outras providências. Presidência da República. **Diário Oficial [da] República do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 out, 2006. Disponível em:

<<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=7&data=20/10/2006>>. Acesso em: 25 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.

**Produto 1: Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão.** Brasília, 2009. Disponível em:

<[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-04-26.8678882873/produto\\_1\\_indicadores\\_versao\\_final\\_110809.pdf/view](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-04-26.8678882873/produto_1_indicadores_versao_final_110809.pdf/view)>. Acesso em: 25 abr. 2011.

CONZATTI, Ricardo Ferri. Trabalho de Conclusão apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva **Plano de Carreira do INMETRO e sua eficácia no desenvolvimento profissional e ao alcance de objetivos organizacionais** Porto Alegre: UFRGS, 2010.

DIAS, Ronaldo. **As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas.** Ipea, Abril de 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas** / Joel Souza Dutra. – São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

GHELMAN, Silvio. **Análise ambiental do processo de avaliação de desempenho do Inmetro**, XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta de dados, como redigir o relatório.** São Paulo: Atlas, 2009.



INMETRO, **Candidata ao Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF**. Ciclo 2010. [Rio de Janeiro] Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br/gestao/pqgf.asp>>. Acesso em: 15 out. 2010.

INMETRO, Portaria nº 196, de 28 de maio de 2010. **Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho do Inmetro**. Publicado no Boletim de Serviço, junho de 2010. [Rio de Janeiro]

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248p

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. – 4. Ed. – 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 1992

PINTO, Ricardo Flores. **A escolha do balanceamento entre metas institucionais e metas individuais na Avaliação de Desempenho: o caso do Inmetro**. Trabalho de Conclusão apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva Porto Alegre: UFRGS, 2010.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica** – 4ª Ed. rev. e ampl. – São Paulo: LTr, 1989.

SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; NOGUEIRA, Mirian Garcia. Carreiras no Serviço Público Federal: Antigos Dogmas, Novas Perspectivas. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da Costa (org.). **Gestão de Carreira: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.



---

**AUTORIA**

**Ricardo Flores Pinto** – Analista Executivo Metrologia e Qualidade – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro  
Endereço eletrônico: [rpinto@inmetro.rs.gov.br](mailto:rpinto@inmetro.rs.gov.br)



# PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Paula Gonçalves Baicere  
Paula Luciana da Silva



## PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Paula Gonçalves Baicere  
Paula Luciana da Silva

### RESUMO

Alguns dos principais métodos e ferramentas ressaltadas na literatura acadêmica para avaliação de desempenho organizacional são o *Balanced Scorecard* (BSC), o modelo Prisma de Performance e o método *Data Envelopment Analysis* (DEA). O uso desses métodos e ferramentas têm se tornado recorrente na administração pública, pelo fato de permitir acompanhar e monitorar as ações das organizações, pois além de dar mais transparência aos trabalhos desenvolvidos pela administração pública, proporcionam aos gestores públicos instrumentos analíticos de respostas rápidas às deficiências. Diante desses fatos, este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de metodologia para avaliação de desempenho organizacional e, para tanto, utiliza o método de Análise Fatorial, o qual busca condensar informações em uma espécie de resumo, com a capacidade de explicar uma estrutura como um todo. Assim sendo, a proposta da metodologia foi aplicada a um estudo de caso: na Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral de Mato Grosso – SEPLAN/MT.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional. Indicadores de Desempenho. Análise Fatorial.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA .....	3
2.1 Desenvolvimento Organizacional .....	3
2.2 As principais ferramentas de gestão estratégica .....	5
2.2.1 O Balanced Scorecard (BSC) adaptado ao setor público .....	5
2.2.2 O Modelo Prisma de Performance .....	6
2.2.3 O Método Data Envelopment Analysis (DEA) .....	7
3. O MODELO DE ANÁLISE FATORIAL .....	8
4. RESULTADOS OBSERVADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE FATORIAL NA SEPLAN .....	11
4.1 Estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral de Mato Grosso – SEPLAN/MT .....	11
4.2 Resultados observados .....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	21
REFERÊNCIAS .....	22





## 1 INTRODUÇÃO

A busca por melhoria no desempenho organizacional é, comumente, um dos maiores objetivos perseguidos pelas empresas do setor privado. No entanto, desde a década de 1990, sobretudo, após a implementação da *reforma da Nova Gestão Pública*, também conhecida como *reforma Bresser Pereira*, esse também passou a ser um dos objetivos perseguidos pelas organizações públicas, motivadas pela constante pressão da sociedade que tem exigido uma melhor eficiência na prestação dos serviços públicos, já que estes são contrapartidas dos impostos pagos por toda a sociedade.

Contudo, para que uma organização, seja ela pública ou privada, consiga averiguar se está mesmo melhorando seu desempenho organizacional, ou seja, se ela está na direção certa, ela precisa se valer da utilização de métodos e ferramentas que permitam, com certa segurança, fazer esse controle e verificação.

Assim, no próximo capítulo faremos uma breve explanação sobre o conceito de desenvolvimento organizacional e sobre algumas principais ferramentas de gestão estratégica. No capítulo três, realizaremos uma explicitação a respeito do modelo de Análise Fatorial.

Em seguida, abordaremos rapidamente a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral de Mato Grosso, como também, o resultado da aplicação do método de Análise Fatorial. Finalizando, no capítulo cinco, realizaremos as considerações finais do trabalho abordando os principais aspectos ressaltados pela aplicação do modelo de Análise Fatorial.

## 2 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

### 2.1 Desenvolvimento Organizacional

A literatura sobre desenvolvimento organizacional salienta que as organizações “são como estruturas orgânicas adaptáveis, formadas pela coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, capazes de resolver problemas” e ainda que “a eficiência de uma organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua



estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche”. Para que uma organização, seja ela pública ou privada, consiga desenvolver-se, ou, melhor dizendo, possa promover mudanças com o objetivo de adaptar-se às alterações imposta pelo meio ambiente (forças exógenas) ou por algumas partes da organização (forças endógenas), é necessário que esta tenha:

- Um conhecimento profundo e realístico a respeito de si (cultura organizacional, senso de identidade, etc.);
- Um conhecimento profundo do meio ambiente em que opera;
- Uma estrutura interna relativamente flexível com condições para se adaptarem ao passo em que ocorrem as mudanças, tanto no meio ambiente com que se relaciona como entre os seus participantes;
- Conhecimento do resultado dessas mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.

As forças exógenas advêm do ambiente externo e impõe a necessidade de mudança organizacional interna, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade, novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político-institucional, legal e social). As forças endógenas são as que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental e provêm da tensão organizacional, como necessidade de mudanças das atividades realizadas, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

Como a *priori*, a organização estatal não possui concorrentes diretos em certas áreas de atuação – e quando há concorrência, esta não é suficiente para extinguir a atuação do Estado -, até mesmo pela obrigatoriedade na exploração ou prestação de alguns bens e serviços<sup>1</sup>, pode ocorrer na maioria das vezes, a demora na percepção dessa necessidade de se adaptar às mudanças, que hoje são dinâmicas e, conseqüentemente, incorrendo em perdas e prejuízos para a sociedade. Assim sendo, uma organização estatal que preconize o enfrentamento das demandas que lhes são apresentadas - com agilidade, qualidade e eficiência - e tendo em vista o nível elevado de exigência da nossa atual sociedade, a qual tem cobrado freqüentemente pela melhoria na prestação dos serviços públicos, ela

---

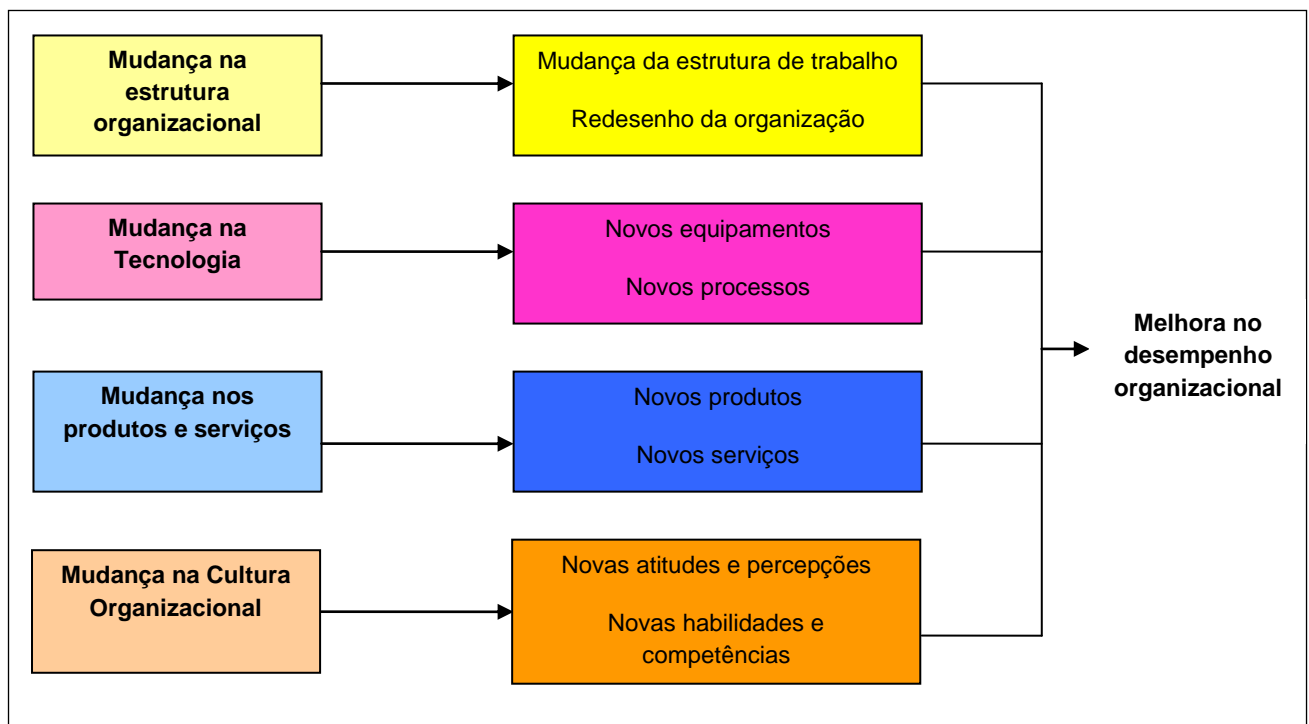
<sup>1</sup> Por exemplo, apesar de a Constituição Federal de 1988 assegurar como obrigação do Estado a promoção da educação e da saúde, isso não impede que a iniciativa privada também ofereça esses serviços a sociedade – ressalvado o cumprimento dos dispositivos legais pertinentes - e mesmo assim, sua atuação não é suficiente para suprimir a atuação do Estado.



deverá estar sempre preparada para a realização de mudanças com o objetivo de se adaptar às novas condições impostas (em sua maioria das vezes, provocadas por agentes exógenos).

Contudo, as mudanças organizacionais não devem ser feitas ao sabor do acaso, mas sim, devidamente planejadas. A figura abaixo mostra os tipos de mudanças as quais as organizações podem promover:

**Figura 1: Tipos de mudanças organizacionais**



Fonte: Chiavenatto (2004)

## 2.2 As principais ferramentas de gestão estratégica

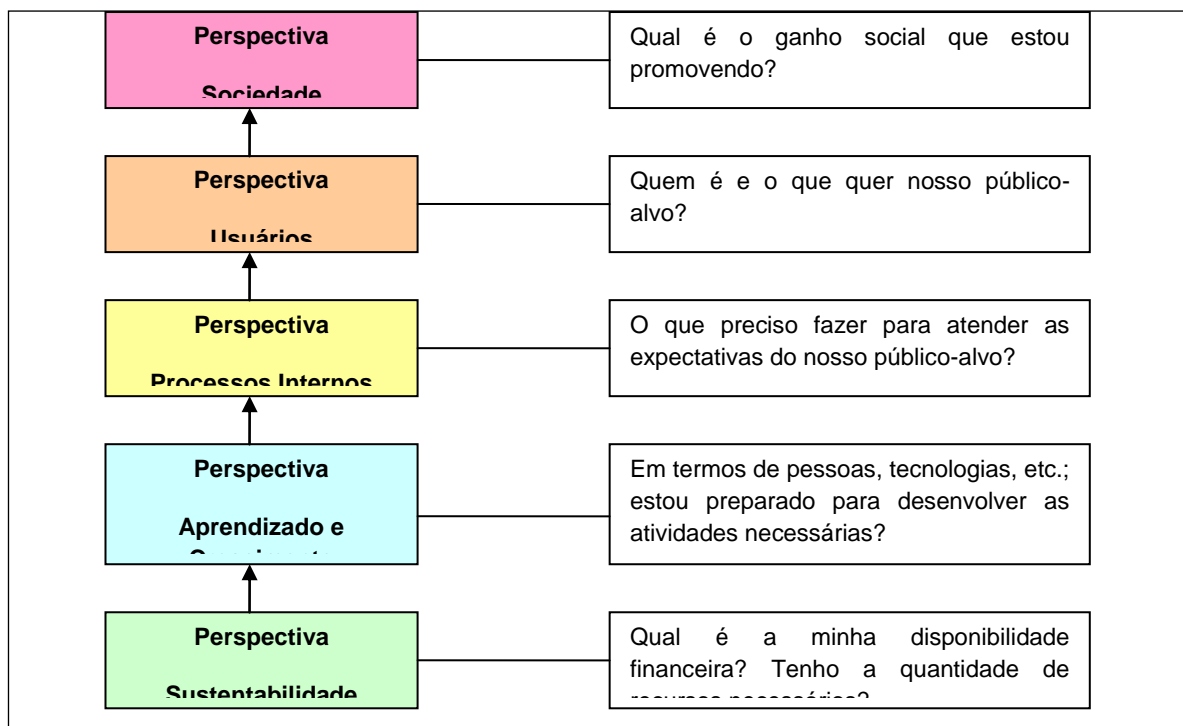
### 2.2.1 O *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado ao setor público

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1997), é usualmente conhecido como uma ferramenta de gestão que permite à organização acompanhar seu desempenho por meio de indicadores, mais comumente utilizada pelo setor privado. Esta ferramenta possibilita que, por meio de uma relação de *causa-efeito* entre as referidas perspectivas (indicadores, objetivos, iniciativas e metas estabelecidas), a organização perceba as interfaces entre elas e assim, monitorar se sua organização está no caminho certo para alcançar a estratégia traçada, com a possibilidade de efetuar as devidas correções em tempo.



Como a concepção do BSC fora desenvolvida para o setor privado, alguns autores recomendam que se façam adaptações em seu modelo para que a ferramenta possa ser utilizada pelo setor público e traduzir de forma correta os objetivos perseguidos pelas diversas organizações públicas, já que no modelo original, o principal foco do BSC é a perspectiva financeira (aumento de lucro pelas empresas) e no modelo adaptado ao setor público, seria a perspectiva sociedade (o ganho social gerado por uma organização estatal). A seguir, um exemplo de BSC adaptado ao setor público:

**Figura 2: Modelo de BSC adaptado ao Setor Público**



### 2.2.2 O Modelo Prisma de Performance

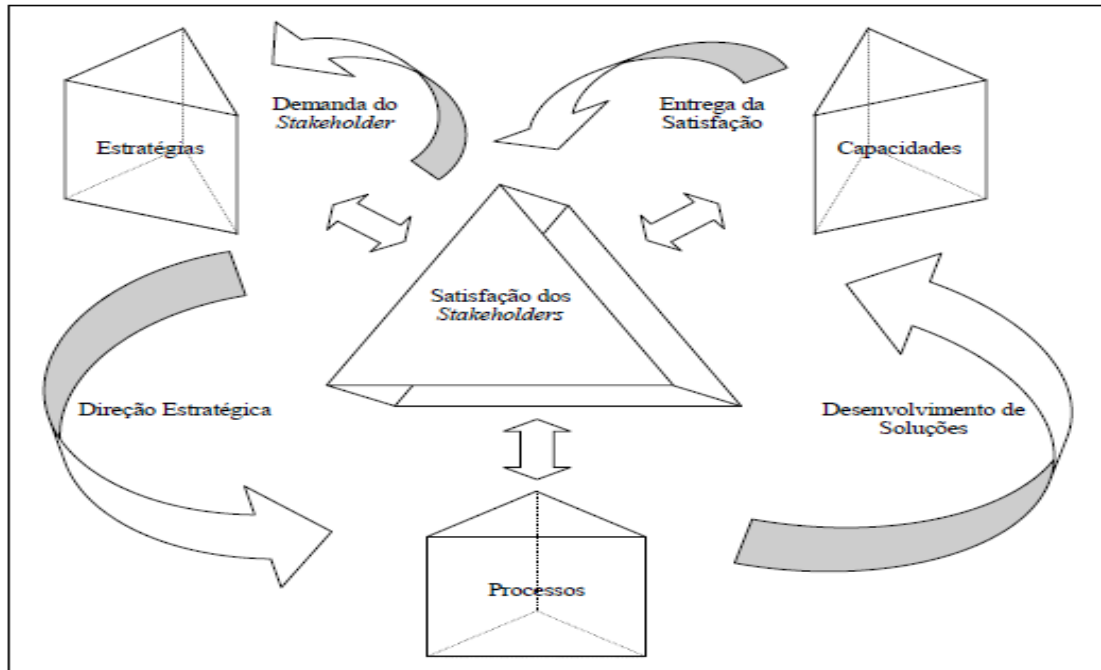
Este modelo desenvolvido, por Neely e Adams (Lenz, 2007), baseia-se no conceito central de atendimento das necessidades dos diversos *stakeholders* (clientes, empregados, fornecedores, parceiros de alianças, governo, comunidade) da organização. O modelo é formado por cinco facetas interligadas: 1- Satisfação dos *stakeholders*; 2- Definição de estratégias; 3- Definição de processos com foco em objetivos; 4- Capacidades requeridas e; 5- Contribuição dos *stakeholders*.

O modelo Prisma de Performance também preconiza a elaboração de medidas de desempenho para cada faceta, consubstanciando assim, numa relação



de *causa-efeito*, partindo de demandas de grupos relevantes até a entrega pela organização dos resultados que gerem satisfações múltiplas.

**Figura 3: Modelo Prisma de Performance e suas interligações**



Fonte: Lenz (2007)

### 2.2.3 O Método *Data Envelopment Analysis* (DEA)

Método de programação matemática desenvolvido inicialmente por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), o *Data Envelopment Analysis* (DEA), tem como ponto de partida o conceito de eficiência, focalizado na avaliação relativa e individual de um conjunto de unidades que produzem e consomem os mesmos tipos de produtos e insumos, porém em níveis diferentes, que na terminologia do DEA, são chamadas de DMU's, ou *Decision Making Units*.

É uma ferramenta comumente utilizada como método de avaliação de desempenho operacional pelas empresas, sendo muito criticada nas questões: excesso de flexibilidade, endogenia na avaliação e falta de integração global; o que muitas vezes torna difícil a tomada de decisão quanto à alocação de metas ou distribuição de recursos individuais.



$$\begin{aligned} \text{Max: } \theta &= \sum_{r=1}^m u_r P_{rk} \\ \text{sujeito a} \\ \sum_{i=1}^n v_i I_{ik} &= 1 \\ \sum_{r=1}^m u_r P_{rj} - \sum_{i=1}^n v_i I_{ij} &\leq 0 \quad \text{para } j = 1, \dots, s \\ u_r, v_i &\geq 0 \end{aligned}$$

Onde:

$P_{rk}$  = quantidade do produto  $r$  ( $r=1, \dots, m$ ) produzido pela unidade organizacional  $k$

$I_{ik}$  = quantidade do insumo  $i$  ( $i=1, \dots, n$ ) consumido pela unidade organizacional  $k$

$P_{rj}$  = quantidade do produto  $r$  produzido pela unidade organizacional  $j$  ( $j=1, \dots, s$ )

$I_{ij}$  = quantidade do insumo  $i$  consumido pela unidade organizacional  $j$  ( $j=1, \dots, s$ )

$u_r$  = peso do produto  $r$  ( $r=1, \dots, m$ )

$v_i$  = peso do insumo  $i$  ( $i=1, \dots, n$ )

### 3 O MODELO DE ANÁLISE FATORIAL

A Análise Fatorial (AF) é uma técnica estatística de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a construir uma escala de medidas para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais (MOROCO, 2003). Assim a Análise Fatorial busca através do estudo da composição da variabilidade de algum determinado vetor  $X$  aleatório, por meio de um número reduzido de variáveis aleatórias, denominadas fatores comuns. Este modelo explica, a partir dos fatores selecionados, a variabilidade de  $X$ , em que o restante não incluído faz parte do erro aleatório (MINGOTI, 2005).

De acordo com Santana (2005), a análise fatorial é uma técnica que busca condensar/agrupar informações, em uma espécie de resumo, que possui



capacidade de explicar uma estrutura como um todo. Os fatores são capazes de explicar dimensões isoladas de uma determinada estrutura de dados ou uma dimensão do todo.

A Análise Fatorial usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis. Essa técnica foi desenvolvida a partir dos trabalhos de Spearman no início do século sobre a performance de estudantes em várias disciplinas, de modo a explicitar as relações entre as classificações em um fator geral de inteligência (MOROCO, 2003).

O modelo de análise fatorial expressa cada variável em termos de fatores comuns. É representado algebricamente por:

$$\begin{aligned} X_1 &= \gamma_{11}FC_1 + \gamma_{12}FC_2 + \dots + \gamma_{1q}FC_q + e_1 \\ X_2 &= \gamma_{21}FC_1 + \gamma_{22}FC_2 + \dots + \gamma_{2q}FC_q + e_2 \\ &\vdots \\ X_p &= \gamma_{p1}FC_1 + \gamma_{p2}FC_2 + \dots + \gamma_{pq}FC_q + e_p \end{aligned}$$

Em que:

$X_i$  = são as variáveis ( $i = 1, 2, \dots, p$ );

$\gamma_{pq}$  = são os coeficientes relacionados a cada fator ( $i = 1, \dots, p$ ;  $j = 1, \dots, q$ );

$FC_j$  = são os fatores comuns ( $j = 1, 2, \dots, q$ );

$e_i$  = são os fatores específicos.

Todavia, o modelo básico de fatores costuma ser expresso na forma matricial em que:

$$X = \Lambda F + E$$

ou,

$$X = \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ X_p \end{bmatrix}; \Lambda = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & \lambda_{12} & \dots & \lambda_{1q} \\ \lambda_{21} & \lambda_{22} & \dots & \lambda_{2q} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \lambda_{p1} & \lambda_{p2} & \dots & \lambda_{pq} \end{bmatrix}; F = \begin{bmatrix} f_1 \\ f_2 \\ \vdots \\ f_q \end{bmatrix}; E = \begin{bmatrix} e_1 \\ e_2 \\ \vdots \\ e_p \end{bmatrix}$$

Em que:

$X$  = é o  $p$ -dimensional vetor de variáveis originais,  $X' = (x_1, x_2, \dots, x_p)$ ;

$F$  = é o  $q$ -dimensional de fatores comuns,  $F' = (f_1, f_2, \dots, f_q)$ ;

$E$  = é o  $p$ -dimensional de fatores únicos  $E' = (e_1, e_2, \dots, e_p)$ ;

$\Lambda$  = é a matriz ( $p, q$ ) de constantes desconhecidas.



Como parâmetro para o modelo de análise fatorial, normalmente se é empregado o método de rotação *varimax*. Esse modelo é mais indicado quando a análise tem por base encontrar fatores com grande variabilidade nos *loadings* (níveis de associação). Trata-se da compilação de um grupo de variáveis altamente correlacionadas com o fator e, de outro grupo, com correlação desprezível ao mesmo fator (MINGOTI, 2005). Desse modo, a análise passa pela determinação livre dos fatores mais correlacionados de modo a identificar os fatores mais importantes.

Para determinar a significância do modelo é empregado o teste de Kaiser Meyer Oklin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum, então: quanto mais próximo de 1 (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

O teste de esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. Dessa forma, procura-se para o nível de significância assumindo em 5% rejeitar a hipótese nula de matriz de correlação identidade. Só será possível a aplicação da Análise Fatorial quando as amostras mostrarem-se adequadas, ou seja, se os testes KMO > 0,5 e Bartlett com rejeição de hipótese nula. É determinado pela seguinte expressão matemática:

$$\theta^2 = - \left[ n - 1 - \frac{1}{6}(2p + 5) \right] \cdot \ln|R|$$

Em que:

$R$  = o determinante da matriz de correlação da amostra;

$n$  = o número de observações;

$p$  = o número de variáveis.

Se a significância do Teste de Bartlett for próxima de zero a hipótese nula será rejeitada e a análise pode ser realizada (HAIR et al, 2005; MINGOTI, 2005). De acordo com Mingoti (2005), para que os resultados da análise fatorial sejam considerados válidos é necessário que todas as comunalidades (as associações entre as variáveis) sejam superiores a 0,5 e que os fatores estimados expliquem, pelo menos, 60% da nuvem de dados.



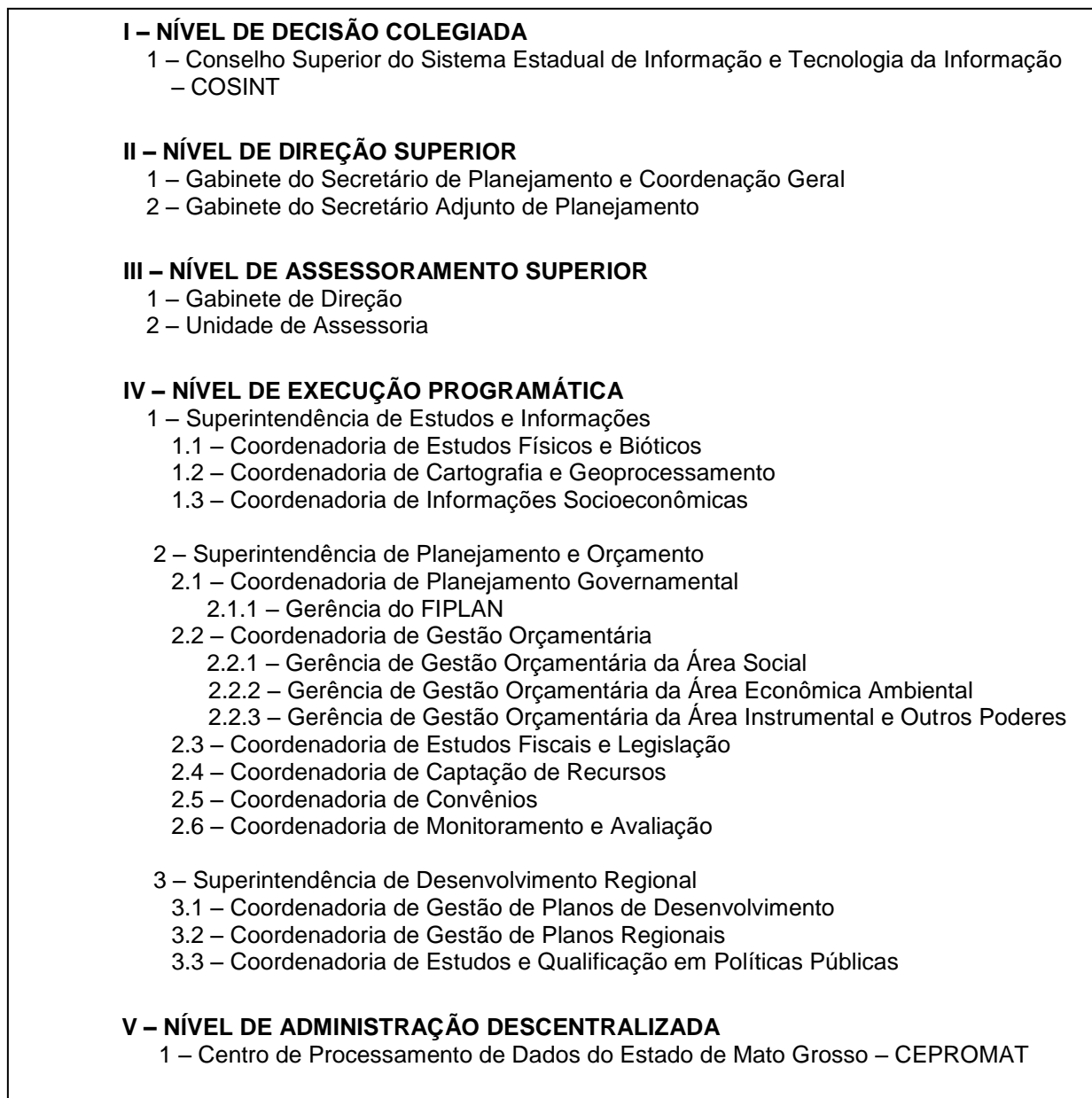


## 4 RESULTADOS OBSERVADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE FATORIAL NA SEPLAN/MT

### 4.1 Estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral de Mato Grosso – SEPLAN/MT

Segundo o Decreto Nº 130, de 15 de fevereiro de 2011, a estrutura organizacional da SEPLAN está assim dividida:

**Figura 4: Estrutura organizacional da SEPLAN/MT**



Ao todo, a SEPLAN é composta por 150 (cento e cinquenta) servidores, distribuídos da seguinte forma: 16 servidores lotados no Gabinete da Secretaria, 51 servidores lotados na Superintendência de Estudos e Informações, 57 servidores lotados na Superintendência de Planejamento e Orçamento e 26 servidores lotados na Superintendência de Desenvolvimento Regional.

A amostra compôs-se de 20 questionários. Segundo Fonseca e Martins (1996), o cálculo da amostra conforme o método para amostras de populações finitas pode ser realizado por intermédio de:

$$n = \left( \frac{Z^2 pqN}{d^2(N-1) + Z^2 pq} \right)$$

onde:  $n$  é o tamanho da amostra para populações finitas;  $Z^2$  é a abscissa da normal padrão para população de 90%, cujo valor é de 1,29;  $p$  representa a estimativa da proporção da população considerada favorável, admitindo-se que esse valor seja de 50%,  $q$  é a parcela da população que se considerará desfavorável ( $q=1-p$ ), e  $N$ , o tamanho da população. Para se estabelecer o tamanho da população foram utilizados dados referentes ao número de 150 servidores,  $d$  refere-se ao erro amostral, que para esse cálculo foi de 15%, resultando em uma amostra de 20 funcionários da SEPLAN-MT<sup>2</sup>.

## 4.2 Resultados observados

Para análise dos resultados através da metodologia de Análise Fatorial, foram admitidas a aceitação de dois pressupostos fundamentais: a) que somente relações lineares estão presentes nos dados e; b) que as variáveis usadas na análise fatorial são combinações lineares de um fator subjacente. Com essas hipóteses aceitas apresenta-se a seguir as questões direcionadas aos servidores da SEPLAN-MT para aferição de como estes avaliam o desempenho organizacional da instituição. Para cada pergunta só poderia haver uma única resposta conforme o critério proposto de avaliação: 1 - Muito ruim; 2 - Ruim; 3 - Regular; 4 - Bom e; 5 - Muito Bom.

<sup>2</sup> Para a seleção da amostra não foi considerado o Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso – CEPROMAT.



**Tabela 1: Questionário aplicado**


---

1	Qual o grau de alinhamento da liderança com relação à visão, objetivos estratégicos e resultados?
2	Em que grau a liderança pratica e está envolvida com o processo de gestão da estratégia?
3	Qual a clareza/conhecimento da visão de futuro da sua organização?
4	Qual a clareza/conhecimento dos objetivos estratégicos e resultados de sua organização?
5	Qual a clareza/conhecimento dos indicadores e metas de sua organização?
6	Qual a clareza do papel de cada uma das partes para alcance dos objetivos estratégicos de sua organização?
7	Qual é a qualidade de transversalidade dentro dos programas de sua organização?
8	Qual é a qualidade na definição das ações de sua organização?
9	Qual é a qualidade da comunicação interna de sua organização?
10	Qual o nível de capacitação oferecida de sua organização?
11	Em que grau é aplicado o sistema de avaliação e reconhecimento dos servidores de sua organização?
12	Qual é a qualidade do detalhamento das ações (etapas próprias e/ou demandas, prazos e recursos) de sua organização?
13	Qual é a qualidade de execução conforme o planejado de sua organização?
14	Qual é a qualidade da atualização das informações (quanto espelham a realidade) de sua organização?
15	Qual é o grau de facilidade ao acesso às informações nos diversos sistemas informacionais de sua organização (SIG, FIPLAN, etc.)
16	Qual é o grau de facilidade de entendimento das informações geradas pelos sistemas informacionais de sua organização?
17	Em que grau os sistemas informacionais contribuem para a tomada de decisão na sua organização?
18	Em que periodicidade as reuniões de acompanhamento de gestão no nível das políticas acontecem?
19	Em que periodicidade as reuniões de acompanhamento de gestão no nível dos programas acontecem?
20	Em que periodicidade as reuniões de acompanhamento de gestão no nível das ações acontecem?
21	Qual a qualidade das decisões tomadas nas reuniões em sua organização?
22	Qual é a capacidade de aferição dos resultados em sua organização?

---



Para garantir a aplicabilidade do método de análise fatorial e permitir que se torne o teste confiável, foi necessário que se reduzisse o número de questões empregada ao modelo e assim garantir a aplicação dos testes de significância de Kaiser Meyer Olkin e de Bartlett, dessa forma foram excluídas 4 (quatro) questões, sendo elas as de números 12, 14, 16, e 18. Superada essa limitação passou-se para a realização da análise de comunalidades que apresentou a seguinte distribuição:

**Tabela 2: As Comunalidades para questões aplicadas aos servidores da SEPLAN/MT**

	Initial	Extraction
quest1	1,00	0,94
quest2	1,00	0,88
quest3	1,00	0,75
quest4	1,00	0,84
quest5	1,00	0,84
quest6	1,00	0,87
quest7	1,00	0,81
quest8	1,00	0,83
quest9	1,00	0,78
quest10	1,00	0,84
quest11	1,00	0,61
quest13	1,00	0,86
quest15	1,00	0,82
quest17	1,00	0,94
quest19	1,00	0,85
quest20	1,00	0,83
quest21	1,00	0,87
quest22	1,00	0,83

Extraction Method: Principal Component Analysis.



A observação da comunalidade apresentou, em todas as variáveis, valores que foram superiores a 0,50, significando que esses resultados são considerados válidos para a análise.

Para identificar se a análise fatorial foi adequada, utilizaram-se os testes Bartlett e KMO, em que seus resultados podem ser acompanhados na tabela seguinte. O teste de Bartlett avaliou a significância geral da matriz de correlação e apresentou valor de 408,98 indicando que as correlações em geral são significantes ao nível de 1% de probabilidade, ou seja, a matriz de correlação não é diagonal. O teste de KMO encontrado foi de 0,210; isso indica que as variáveis estão correlacionadas e o modelo fatorial apresentou um nível regular de adequação aos dados, logo, os resultados respaldam o uso da análise fatorial para extração de fatores e estimação dos resultados expresso em números fatoriais.

**Tabela 3: Resultado de significância segundo os teste de KMO e Bartlett's**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,21
	Approx. Chi-Square	408,98
Bartlett's Test of Sphericity	df	153,00
	Sig.	0,00

Para a análise da correção entre as variáveis e, por conseguinte, a determinação dos escores de fatores que sinalizaram o grau dessa correlação é apresentada a seguir.

A tabela de resultados da solução inicial e rotacionada para os 18 (dezoito) fatores e seu relativo poder de explicação expresso pelos autovalores, resultou no total de 05 (cinco) fatores que oferecem uma explicação adequada. Aplicando o critério da raiz latente, cinco componentes foram mantidos sendo que estes chegam a explicar 83,33% da variação de dados, o que é aceitável pelo critério da percentagem da variância, o qual aceita até a margem de 60%.



**Tabela 4: Representação do resultado dos autovalores para extração dos fatores componentes e variância total explicada pelos fatores**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,87	49,28	49,28	8,87	49,28	49,28	6,15	34,17	34,17
2	2,31	12,83	62,11	2,31	12,83	62,11	4,20	23,34	57,51
3	1,45	8,03	70,15	1,45	8,03	70,15	1,76	9,77	67,28
4	1,30	7,21	77,36	1,30	7,21	77,36	1,57	8,74	76,02
5	1,08	5,98	83,33	1,08	5,98	83,33	1,32	7,31	83,33
6	0,71	3,97	87,30						
7	0,57	3,19	90,50						
8	0,45	2,48	92,98						
9	0,42	2,33	95,31						
10	0,30	1,67	96,98						
11	0,20	1,09	98,07						
12	0,17	0,96	99,03						
13	0,08	0,45	99,48						
14	0,05	0,29	99,78						
15	0,03	0,16	99,93						
16	0,01	0,05	99,98						
17	0,00	0,02	100,00						
18	0,00	0,00	100,00						

Após identificação dos fatores, parte-se para a análise da matriz de cargas fatoriais rotacionadas, apresentada na tabela seguinte, onde se identifica as variáveis que compõem cada um dos fatores bem como o grau de correspondência (correlação) entre cada variável e cada fator. Na mesma tabela, também, está apresentado o percentual da variância de cada variável que é explicada pelo conjunto de fatores (comunalidade), obtida pela soma em linha das cargas fatoriais



ao quadrado. Uma carga fatorial é um coeficiente - um número decimal, positivo ou negativo, geralmente menor do que 1- que expressa o quanto um teste ou variável observada está carregado ou saturado em um fator. Por outras palavras, quanto maior for a carga em cima de um fator, mais a variável se identifica com o que quer que seja o fator.

Em síntese, a Análise Fatorial é essencialmente um método para determinar o número de fatores existentes em um conjunto de dados, para determinar quais testes ou variáveis pertencem a quais fatores e, em qual extensão os testes ou variáveis pertencem a/ou estão saturados com o que quer que seja o fator e essa representação é expressa na Matriz de cargas fatoriais seguinte:

**Tabela 5: Matriz de cargas fatoriais ( $\alpha$ ) após a rotação ortogonal pelo método Varimax**

	1	2	3	4	5
quest3	0,66	0,51	0,20	(0,07)	(0,12)
quest4	0,80	0,25	0,33	(0,19)	(0,07)
quest5	0,81	0,12	0,09	(0,36)	0,16
quest6	0,72	0,22	0,33	0,37	(0,22)
quest7	0,67	0,52	0,07	(0,07)	0,28
quest11	0,68	0,26	(0,04)	0,26	(0,11)
quest13	0,81	0,01	0,38	(0,09)	0,22
quest19	0,80	0,36	(0,16)	0,24	(0,00)
quest20	0,86	0,07	0,05	0,30	0,07
quest22	0,65	0,61	(0,05)	(0,21)	(0,02)
quest8	0,44	0,77	0,21	0,02	(0,07)
quest10	0,03	0,81	0,37	0,22	(0,05)
quest15	0,09	0,86	(0,04)	0,22	0,18
quest21	0,38	0,80	0,01	0,28	0,09
quest2	0,10	0,11	0,91	0,01	0,20
quest9	0,43	0,48	0,54	(0,03)	(0,27)
quest17	0,04	0,34	(0,00)	0,90	0,10
quest1	0,06	0,09	0,12	0,07	0,96

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



O *fator 1* é o que apresenta maior número de variáveis correlacionadas, são 10 variáveis que apresentam suas cargas fatoriais positivamente afetadas e com valores superiores a 0,50. Esse fator demonstra a intrínseca relação entre a clareza quanto aos resultados a serem alcançados pela organização que são expressos pela definição da visão de futuro da organização, bem como, a definição dos seus objetivos estratégicos, metas e indicadores, além de envolver a correlação entre a qualidade da transversalidade dos programas e o próprio alcance dos resultados. Resumidamente, podemos dizer que o *fator 1* está relacionado ao fato de “como os servidores estão comprometidos com a organização SEPLAN/MT”, principalmente no que diz respeito ao cumprimento de sua missão, valores, etc. No quadro seguinte são apresentados as variáveis bem como suas cargas fatoriais.

**Quadro 1: Relação de variáveis para o fator 1**

Nº Quest	Descrição da variável	Carga Fatorial
3	Qual a clareza/conhecimento da visão de futuro da sua organização?	0,66
4	Qual a clareza/conhecimento dos objetivos estratégicos e resultados de sua organização?	0,80
5	Qual a clareza/conhecimento dos indicadores e metas de sua organização?	0,81
6	Qual a clareza do papel de cada uma das partes para alcance dos objetivos estratégicos de sua organização?	0,72
7	Qual é a qualidade de transversalidade dentro dos programas de sua organização?	0,67
11	Em que grau é aplicado o sistema de avaliação e reconhecimento dos servidores de sua organização?	0,68
13	Qual é a qualidade de execução conforme o planejado de sua organização?	0,81
19	Em que periodicidade as reuniões de acompanhamento de gestão no nível dos programas acontecem?	0,80
20	Em que periodicidade as reuniões de acompanhamento de gestão no nível das ações acontecem?	0,86
22	Qual é a capacidade de aferição dos resultados em sua organização?	0,65





Dentre as variáveis desse fatorial há que se destacar a grande significância dada pelas variáveis que indicam a regularidade do acompanhamento dos programas e das ações através das reuniões, bem como, a capacidade de aferir esses resultados, essa forte correlação apresentada nesse fator revela forte ligação entre a clara definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas, seus acompanhamentos e a capacidade de medir esses resultados.

O *segundo fator* correlaciona quatro variáveis com cargas fatoriais positivas e maiores 0,50, sendo que elas apresentam forte relação entre a qualidade na definição das ações da organização e o acesso aos sistemas informacionais disponibilizados, bem como, a sua relação com a tomada de decisão da própria organização. No quadro seguinte são apresentadas as variáveis com suas correspondentes cargas fatoriais de significância.

**Quadro 2: Relação de variáveis para o fator 2**

8	Qual é a qualidade na definição das ações de sua organização?	0,77
10	Qual o nível de capacitação oferecida de sua organização?	0,81
15	Qual é o grau de facilidade ao acesso às informações nos diversos sistemas informacionais de sua organização (SIG, FIPLAN, etc.)	0,86
21	Qual a qualidade das decisões tomadas nas reuniões em sua organização?	0,80

Esse fator relaciona-se com a qualidade do gerenciamento das ações e o alcance dos resultados, para esse fator todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais maiores de 0,77 evidenciando a forte relação entre elas, sendo considerada estratégica para a organização a qualidade na definição das ações, o resultado que se pretende alcançar, a capacitação dos servidores e principalmente tornar mais acessível os instrumentos que acompanham seu desempenho.

O *terceiro fator* possui duas variáveis correlacionadas e apresenta ligação entre o envolvimento da liderança no processo de gestão, bem como, com a qualidade da comunicação interna dentro da organização, conforme está expresso no quadro seguinte:



### Quadro 3: Relação de variáveis para o fator 3

2	Em que grau a liderança pratica e está envolvida com o processo de gestão da estratégia?	0,91
9	Qual é a qualidade da comunicação interna de sua organização?	0,54

Esse fator apresenta um indicativo importante para a organização, pois ele expressa o anseio dos servidores na presença da liderança (Secretário, Secretário Adjunto, etc.) no processo de gestão e mais importante ainda é a circulação de informações dentro da organização, evidenciado como fator importante a necessidade de comunicação entre o nível estratégico e o nível mais operacional da organização.

O *fator 4* apresenta uma única variável e sua carga fatorial apresenta valor positivo de 0,90; o que revela a importância que os sistemas informacionais possuem dentro da organização. A seguir é apresentado o quadro da variável e de sua carga fatorial:

### Quadro 4: Relação de variáveis para o fator 4

17	Em que grau os sistemas informacionais contribuem para a tomada de decisão na sua organização?	0,90
----	--	------

O *fator 5* igualmente ao fator 4, possui apenas uma única variável significativa e dada a importância e a representação que esta teve através da análise fatorial que apurou uma carga fatorial de 0,96; pode-se constatar o quanto é importante o alinhamento entre a liderança e o que se está expresso na visão, nos objetivos e nos resultados perseguidos pela organização. O quadro seguinte demonstra bem isso:

### Quadro 5: Relação de variáveis para o fator 5

1	Qual o grau de alinhamento da liderança com relação à visão, objetivos estratégicos e resultados?	0,96
---	---	------

Por fim, a Análise Fatorial tornou possível a análise de causalidade e correlação entre as diversas variáveis investigadas através do diagnóstico realizado na organização. Por esse método foi possível aferir entre as 22 (vinte e duas) variáveis, 5 (cinco) fatores determinantes e suas correspondências entre as variáveis, tornando possível a análise dos grupos de fatores mais importantes e impactantes à análise da organização.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo proposto para análise do desempenho organizacional através do método de Análise Fatorial se mostrou satisfatória através dos testes de significância de KMO e Bartlett, além da análise de significância individual das cargas fatoriais expressas na matriz de comunalidades, onde todas as variáveis apresentaram índices de significância superiores a 0,60; evidenciando a representatividade do modelo escolhido.

Nesse sentido foi possível determinar 5 (cinco) conjuntos de indicadores evidenciados pelos fatores que chegaram a explicar mais de 80% da variância total, através do modelo expresso na tabela de representação dos autovalores (Tabela 4).

Assim, o primeiro fator evidencia a correspondência entre a clareza na definição da visão de futuro, dos objetivos estratégicos, indicadores e a capacidade de aferi-los; o segundo fator apresenta a correspondência entre a qualidade do gerenciamento das ações e o alcance dos resultados; o terceiro fator representa a correlação entre a presença da liderança no processo de gestão com a qualidade na circulação de informações dentro da organização; o quarto fator revela a importância dos sistemas informacionais para a tomada de decisão, e por fim; o quinto fator apresenta a importância do alinhamento da liderança com a visão, os objetivos estratégicos e os resultados.

Concluindo, a aplicação do método de Análise Fatorial pretendeu realizar a análise do desempenho organizacional da SEPLAN/MT através do acompanhamento e análise dos 5 (cinco) fatores encontrados por essa metodologia, bem como, através da análise das variáveis correlacionadas. O resultado observado demonstra o estágio atual em que se encontra o desempenho da organização pela ótica interna – já que apenas os servidores da organização responderam o questionário -, servindo como ponto de partida para o acompanhamento periódico no intuito de se melhorar os aspectos que não tiveram uma boa avaliação, como também, a manutenção dos bons resultados apontados em alguns aspectos.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. São Paulo: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

LENZ, Geanderson S. **Medição de desempenho: Uma proposta de sistema de avaliação de performance para Redes Horizontais de Cooperação**. Porto Alegre, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. e BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. D. **Curso de estatística**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

MATO GROSSO. **Decreto Nº 130, de 15 de fevereiro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral – SEPLAN, a redistribuição dos cargos em comissão e funções de confiança. Diário Oficial do Estado Nº 25500, Cuiabá, p. 11-12, 16 de fev. de 2011. Disponível em: <http://www.iomat.mt.gov.br>. Acesso em 25/03/2011.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados através de Métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MOROCO, João. **Análise Estatística com utilização do SPSS**. Edições Silabo, Lisboa, 2003.

PANDOLFI, Marcos; FRANCISCHINI, Paulino G. **Avaliação e gestão de desempenho organizacional: gerindo metas globais a partir de performances individuais**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis/SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.



---

**AUTORIA**

**Paula Gonçalves Baicere** – Técnica da Área Instrumental do Governo.

Endereços eletrônicos: paulagoncalves@seplan.mt.gov.br; paulabaicere@gmail.com.

**Paula Luciana da Silva** – Técnica da Área Instrumental do Governo.

Endereço eletrônico: paulasilva@seplan.mt.gov.br



## INTEGRANDO ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR A GESTÃO DE PESSOAS – AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Thiago Souza Santos

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo trazer à discussão a avaliação de pessoas como fator-chave de uma atuação estratégica da área de recursos humanos. A premissa é simples: sem avaliação não existe decisão estratégica, apenas *achismo*. Como já passamos da era dos *achismos* e opiniões, decisões que afetam pessoas precisam de *inteligência*. Tomada de decisões sem a *inteligência* necessária estão fadadas ao fracasso, geram custos enormes e não produzem efeito algum. A abordagem deste breve artigo-ensaio busca mostrar as possibilidades de se integrar estratégias para a criação de uma *inteligência* de gestão de pessoas. Para discutir o tema apresentaremos a implantação de um projeto de avaliação de pessoas no Governo do Estado de São Paulo. Tal projeto estabeleceu uma metodologia de avaliação que combinou múltiplas estratégias para desenvolver o que chamarei por GPS – *Gestão de Pessoas Sustentáveis*.



## A melhor saída é seguir em frente<sup>1</sup> – Robert Frost

(Palavras finais)

Quem iniciou a leitura deste artigo e foi atento ao sumário deve ter estranhado o seu conteúdo. Ao invés de tópicos, citações, frases, axiomas e aforismos dão o tom do artigo. A partir das provocações lançadas pelas citações o artigo vai tomando forma. Outro estranhamento deve ter sentido ao ler na introdução *palavras finais*. Mas, fique tranqüilo, não se trata de erro de diagramação. Ocorre que normalmente a introdução é a última etapa da escrita de um texto, então por que não iniciar com as palavras finais? Tendo concluído, podemos, enfim, começar.

O presente artigo tem como objetivo trazer à discussão a avaliação de pessoas como fator-chave de uma atuação estratégica da área de recursos humanos. A premissa é simples: sem avaliação não existe decisão estratégica, apenas *achismo*. Como já passamos da era dos *achismos* e opiniões, decisões que afetam pessoas precisam de *inteligência*. Tomada de decisões sem a *inteligência* necessária estão fadadas ao fracasso, geram custos enormes e não produzem nenhum efeito. A abordagem deste breve artigo-ensaio busca mostrar as possibilidades de se integrar estratégias<sup>2</sup> para a criação de uma *inteligência* de gestão de pessoas.

São quatros os movimentos que compõem este artigo. O primeiro é conduzido por uma frase de Milan Kundera: “apenas as questões mais inocentes são realmente sérias”. O subtítulo, *o improvável, o caos e a desarmonia*, complementa a introdução ao texto. Nesta etapa o leitor será confrontado a perspectiva de um mundo sem ordem e harmonia, um mundo que vive intensamente acontecimentos inesperados. Iniciar com este movimento reflete a realidade daquele que trabalha com recursos humanos. O que mais encontramos é desarmonia, um

---

<sup>1</sup> “A melhor saída é seguir em frente”. O leitor atento talvez faça a ligação de saída à êxodo – que será tratado no movimento 2 do presente artigo –, que também designa o termo êxito. Neste sentido, seguir em frente é o melhor caminho para o êxito. Seguir em frente sem olhar para trás. O que foi feito, foi feito e foi feito para o passado.

<sup>2</sup> Esclareço que para fins deste artigo que o leitor não deverá entender estratégia como a elaboração de um planejamento estratégico. Aproprio-me do termo *Stratègós*, do grego, que designava o comandante do exército grego na época da democracia ateniense. O *stratègós*, antes de mais nada, reconhecia o campo de batalha; definia a localização do inimigo; media a capacidade de guerra e luta, avaliando o exército pela técnica e número. Preparava-se para o combate. Mas o *strategicós* em si, ou a sua arte, só existia na guerra, durante a batalha.



cenário caótico. Ao mesmo tempo, lembramos que estas desarmonias e desequilíbrios é que possibilitam acontecimentos inovadores. A maior inovação de toda a história nasceu assim. A vida surge do desequilíbrio de partículas químicas, ou seja, o desequilíbrio deu a *oportunidade* para que a *não vida* gerasse a *vida*.

O segundo movimento inicia com uma forte afirmação de Oscar Wilde que diz: “não é o momento que faz o homem, mas sim o homem que cria sua época”; e é seguida pelo subtítulo *sobre a oportunidade e outros ventos*. Como parece claro esta etapa do texto trata da oportunidade. Após a leitura desta etapa, alguns leitores, provavelmente, vão exclamar: esta frase contradiz todo o argumento do movimento. A afirmação diz que cada um cria a sua época enquanto a argumentação trata da influência do momento para o “sucesso” de certas pessoas. Sim, há uma contradição evidente e proposital. Como dizia a velha música, *é melhor cair em contradição do que do oitavo andar*.

A aparente contradição apenas demonstra a vida do pensamento, afinal de contas, apenas “um tolo não muda de idéia nunca”<sup>3</sup>. Pensar e refletir implica em se contradizer. Mas não é disto que trata o movimento. A oportunidade é um vento que se busca e se agarra para alcançar o porto. Sendo um vento não se cria, aproveitamos a sua passagem e trabalhamos duro para que renda frutos. Sendo vento, é também abundante. Quem busca, encontrará. Outro ensinamento trazido por este movimento é a necessidade do esforço e da busca por realizar algo. Os exemplos utilizados deixam claro que a oportunidade foi seguida de amplo investimento e apurada dedicação para render frutos.

“O mal de quase todos nós é que preferimos ser arruinados pelo elogio, do que salvos pela crítica”. Não existe forma mais provocativa de se iniciar um movimento sobre avaliação como pivô estratégico de gestão de pessoas. A avaliação é o principal instrumento para se construir um recursos humanos de resultado e estratégico. Trata-se da composição de diagnóstico, análise e julgamento. O que faz um comandante de uma aeronave antes de decolar se não avaliar se ela está preparada para alçar vôo? O que faz um general em campo de batalha se não avaliar o campo para decidir qual a melhor ação a ser adotada? O

---

<sup>3</sup> Sir Freddie Laker revolucionou o setor da aviação ao lançar a companhia aérea de baixo custo *Laker Skytrain*.





que faz um técnico de futebol, no intervalo do jogo, se não avaliar o desempenho do time e do adversário para propor as mudanças necessárias à vitória? Enfim, avaliar é inerente ao ato de viver. Quem vive avalia. Quem quer ir para frente avalia.

Por fim, o quarto movimento. Trata-se de uma descrição da implantação de um projeto de avaliação de competências no Governo do Estado de São Paulo. Este projeto, para o leitor mais atento, reflete os três primeiros movimentos. Inicia cenário caótico em que surge a demanda; segue no tratamento do caso, observando as oportunidades de ganho de valor para o projeto; concluindo na implantação do processo de avaliação como instrumento de gestão de pessoas objetivo, eficaz e preciso.

Por se tratar de uma descrição da implantação de um projeto, dividimos o movimento em duas seções, ambas conduzidas por citações que incitam as pessoas a se mexerem para fazer as coisas acontecer. De um lado, um regra básica da física: “um corpo em repouso tende a ficar em repouso”; de outro, uma provocação: “aquilo que pedimos aos céus, na maioria das vezes, encontra-se em nossas mãos”.

\* \* \*

O objetivo do texto não é confundir o leitor, mas apresentar uma realidade da vida de qualquer profissional de recursos humanos (especificamente do setor público), que lida com variáveis ingovernáveis que surgem de todos os lados. A todo o momento uma nova demanda, uma nova expectativa, uma nova cobrança. Na maioria das vezes as demandas não foram construídas com uma estratégia definida e clara (até mesmo porque, provêm de diversas fontes e necessidades)<sup>4</sup>. Neste ponto, o improvável, o caos e a desarmonia são o grande cenário de um profissional de recursos humanos. Um cenário desconexo. Um gigantesco quebra cabeça com peças que parecem não se encaixar.

A arte do profissional de recursos humanos passa a ser a arte de montar mini quebra-cabeças, formando fragmentos do todo. Cada mini quebra-cabeça montado reflete uma estratégia e uma oportunidade que, aproveitada, deverá ensejar novas oportunidades para os colaboradores/servidores possam agarrá-las. No caso específico do caso descrito, as oportunidades obtidas para a montagem do

---

<sup>4</sup> Tenho acompanhado discussões de dirigentes e gestores de recursos humanos do setor público e privado e esta realidade parece atravessar a maior parte das organizações. Não se trata de uma exclusividade da Administração Pública. E mais. Engana-se aquele que pensa que no setor privado os problemas são menores.



projeto criaram um fluxo no qual o servidor pode ser avaliado e, além de obter a promoção funcional, obter uma nova alocação a partir dos seus interesses. Basta que agarre a sua oportunidade e batalhe para não perdê-la. Os ventos apesar de abundantes, muitas vezes passam e o deixam a deriva.

A integração das estratégias para potencializar a gestão de recursos humanos através da avaliação e do desenvolvimento de pessoas é apenas isso. Mas “que ninguém se engane, só se consegue a simplicidade através de muito trabalho” (Clarice Lispector). Falando em muito trabalho, ainda há muito o que se fazer.

Boa leitura!



## MOVIMENTO 1

### **Apenas as questões mais inocentes são realmente sérias – Milan Kundera**

(O improvável, o Caos e a desarmonia)

Nicholas Taleb, em seu livro *The Black Swan*, escreveu sobre o altamente improvável. A ideia central é simples e, por isso mesmo, impensável: o mundo e a vida não são regidos por regras coerentes, lógicas e determinantes. O título do livro provém do fato de até 1697, cientistas acreditavam existir apenas cisnes brancos, contudo, neste ano, descobriram a existência de cisnes negros na Austrália. Um evento improvável aconteceu. Uma certeza havia sido demolida. Segundo o autor, o acaso e o improvável são os principais atores dos acontecimentos que atravessam a nossa existência. Questiona, portanto, as previsões feitas posteriormente aos acontecimentos. Após um evento ter ocorrido é fácil criar conexões para dar uma coerência fictícia ao imprevisto – o imprevisto fica tão previsível depois de ocorrido<sup>5</sup>.

O autor usa exemplos recentes para exemplificar o seu conceito de cisne negro. O mais exemplar talvez seja o do ocorrido em 11 de setembro de 2001, o ataque ao World Trade Center, nos Estados Unidos da América. Após o ocorrido não faltaram intelectuais, jornalistas e adjacentes, comentando sobre a previsibilidade dos acontecimentos. Todos muito bem preparados para argumentar sobre as possíveis ações preventivas que poderiam ter sido tomadas para evitar o ataque. Contudo, segundo o autor, estas previsões são anacrônicas e só são possíveis após o ocorrido. O mundo é muito mais imprevisível do que pensamos. O acaso, o *xáoç* (caos) e a imprevisibilidade são traços marcantes do mundo e da vida.

A física parte do mesmo princípio, apesar de buscar prever os eventos futuros. Segundo algumas correntes da física o mundo não é regido por uma unidade harmônica e unificadora. Ao contrário deste belo cenário que parece mais um conto de fadas, no qual a harmonia, no final das contas, reinará, o universo é caótico e “totalmente desequilibrado”, assimétrico. Esta não é uma leitura pessimista do mundo, pelo contrário, a vida só se tornou possível devido ao desequilíbrio.

---

<sup>5</sup> Lembremos da célebre frase registrada na véspera do dia 14 de julho de 1789 no diário de Luís XVI: “Hoje não aconteceu nada”.



“Assimetrias ao nível molecular têm um papel fundamental na origem e evolução dos seres vivos. Das macromoléculas orgânicas à reprodução celular, a vida seria impossível sem a imperfeição”.<sup>6</sup>

Segundo esta corrente da física, a vida teria surgido da não vida (mais especificamente de aminoácidos)<sup>7</sup>. Após a criação dos primeiros organismos, estes sofreram mutações ao longo do tempo; erros sucessivos e quebra da harmonia possibilitaram que a vida fosse se tornando cada vez mais complexa até chegarmos à vida como a conhecemos hoje em dia. Bem, pelo visto, o erro e a desarmonia não sejam tão ruins assim, seja até um impulsionador do *progresso*.

O importante não é tentar evitar o inevitável – seria perda de energia –, mas estar preparado para responder à altura. Assim os grandes estrategistas conseguiram alcançar os seus mais difíceis objetivos. A preparação de que falamos implica em reconhecer nossa incapacidade de comandar os eventos do mundo; implica ainda em transformar uma situação ou acontecimento não desejado em fator diferencial e oportuno para alcançarmos resultados de alto grau de agregação de valor, alto desempenho<sup>8</sup>.

## MOVIMENTO 2

### **Não é o momento que faz o homem, mas sim o homem que cria sua época – Oscar Wilde**

(sobre a oportunidade e outros ventos)

*Ob portus* é o nome pelo qual os latinos antigos chamavam o vento que levava as embarcações do mar aberto ao porto. Cabe ao habilidoso comandante aproveitar o vento e seguir em segurança para o porto seguro, de preferência carregado de mercadorias.

“Por isso, oportuno é o que leva ao lugar seguro, ao destino adequado, à saída desejada; aliás, saída em grego é “êxodo”, o que gerou para vários idiomas a palavra “exit”, tanto saída como, também, “êxito”.

<sup>6</sup> GLEISER, Marcelo. *Criação imperfeita: Cosmo, Vida e o Código Oculto da Natureza*. Rio de Janeiro: Record, 2010, p. 259.

<sup>7</sup> É muito estranho e instigante pensarmos que “um descendente de um aminoácido” está escrevendo estas linhas e outro está lendo.

<sup>8</sup> Sobre este assunto recomendo a leitura da Revista Harvard Business Review 89/4, Abril de 2011. Esta edição trás o “Erro em foco”. Em especial a leitura do artigo “Por que o líder não aprende com acertos” é interessante para discutir o papel de eventos aleatórios no mundo dos negócios. Esta reportagem, na minha visão, casa exatamente os dois primeiros movimentos deste artigo.



Ora, para se aproximar do êxito as oportunidades carecem de atenção e aproveitamento; como sabem os melhores velejadores, um vento oportuno não se espera, mas, ao contrário, se busca. Essa busca exige capacidade de ser audacioso (não temer a ação), sem cair na postura do aventureiro (ativismo inconseqüente).<sup>9</sup>

As oportunidades são o caminho para se obter êxito nas nossas ações. Contudo, como o vento na antiguidade, a oportunidade não se cria. Percebemos, avaliamos, buscamos e aproveitamos a oportunidade. Nós nos fazemos capaz e capturamos a oportunidade, utilizando-a a nosso favor.

O escritor canadense Malcolm Gladwell, em seu livro *outliers* (em português “Fora de série”), trata da oportunidade como fator diferencial e de sucesso de muitos dos chamados “talentos” de nossa sociedade. Segundo o autor, o fator preponderante para as pessoas de sucesso não são fruto, unicamente, do mérito individual. Sorte e oportunidade diferenciadas são cruciais para garantir que algumas pessoas se destaquem. É importante observar o mundo que rodeia os homens de sucesso, sua cultura, sua origem, seus valores, seu momento histórico, até mesmo a data de seu nascimento.

Analisando as equipes de hóquei no Canadá, demonstra a existência de uma regularidade: a maioria dos jogadores que obtêm sucesso neste esporte, naquele país, nasceram nos meses de janeiro, fevereiro e março.

“(…) Mais jogadores haviam nascido em janeiro do que em qualquer outro mês, e por uma diferença esmagadora. O segundo mês de nascimento mais freqüente? Fevereiro. O terceiro? Março. Barnsley constatou que o número de jogadores da Liga de Hóquei de Ontário nascidos em janeiro era quase cinco vezes e meia maior do que o de nascidos no final do ano, em novembro. Ele investigou os dados dos times de primeira linha formados por meninos de 11 anos e 13 anos – atletas selecionados para as equipes de elite que viajam. A constatação foi a mesma. Analisou também a composição da Liga Nacional de Hóquei. Novamente, obteve resultados idênticos. Quanto mais pesquisava, mais motivos Barnsley tinha para acreditar que não estava diante de uma ocorrência casual, e sim de uma lei absoluta do hóquei canadense: em todos os grupos de elite desse esporte – os melhores entre os melhores -, 40% dos garotos aniversariam entre janeiro e março; 30%, entre abril e junho; 20%, entre julho e setembro; e 10%, entre outubro e dezembro”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> CORTELLA, Mario Sérgio. *Educação como oportunidade ao êxito: outros tempos, outros desafios*. Disponível em: [http://www.ucs.br/ucs/tplEventoUnti/extensao/unti/evento/download\\_palestras/educacao\\_opportunidade.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplEventoUnti/extensao/unti/evento/download_palestras/educacao_opportunidade.pdf).

<sup>10</sup> GLADWELL, Malcolm. *Fora de série: Outliers*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008, pp. 28-29.



Pode parecer estranho a ligação entre mês de nascimento e o desempenho no hóquei canadense, mas a resposta é simples.

“A explicação para esse fenômeno é bem simples. Não há nenhuma relação com a astrologia nem nada de mágico envolvendo os três primeiros meses do ano. Simplesmente no Canadá a data-limite para se candidatar às ligas de hóquei por idade é 1º de janeiro. Um menino que faz 10 anos em 2 de janeiro pode, então, jogar com outro que não completará 10 anos antes do fim do ano – e, nessa fase da pré-adolescência, uma defasagem de 12 meses representa uma diferença enorme em termos de desenvolvimento físico”<sup>11</sup>.

Ora, fica claro com esta passagem que os meninos nascidos nos primeiros meses do ano têm uma oportunidade diferenciada. Com isto, são privilegiadas na escolha para comporem as equipes de ponta, recebendo, desde cedo, forte atenção e treinamento, o que favorece um desenvolvimento muito superior aos demais. No final das contas, a oportunidade inicial ensejou novas oportunidades. Bastou agarrá-la e se dedicar para ser um diferencial dentre os demais.

O autor ainda disserta sobre as vantagens e oportunidades de *Bill Gates*<sup>12</sup>, *Bill Joy*<sup>13</sup> e *The Beatles*. Para Gladwell existe uma regra das 10.000 (dez mil) horas. Após dez mil horas de prática – equivalente à 20 (vinte) horas semanais por 10 (dez) anos – uma pessoa adquire uma habilidade com a qual se sobressai aos demais. Algumas pessoas conseguem, por fatores diversos, obter as dez mil horas antes dos demais, obtendo uma vantagem natural que os destaca.

A banda inglesa *The Beatles*, segundo o autor, para ganhar o grau de qualidade conhecida e reconhecida pelo mundo todo teve de passar por um longo trajeto de mais de 10.000 (dez mil) horas de prática constante. Tocar, tocar e tocar. A oportunidade incrível e diferenciada obtida pelo quinteto<sup>14</sup> inglês foi um convite para tocarem em boates de *striptease*, em Hamburgo, Alemanha. Pode parecer estranho e controverso, mas é verdade. Muito antes de ficarem famosos Paul McCartney, John Lennon, George Harrison, Stuart Sutcliffe (baixo) e Pete Best, tiveram uma experiência que afetaria diretamente o desempenho posterior da banda. Tocar nas boates de *striptease*, em Hamburgo, garantiu um desenvolvimento

<sup>11</sup> Idem, p. 29.

<sup>12</sup> Fundador da Microsoft, empresa criadora do sistema operacional Windows, o mais utilizado no mundo.

<sup>13</sup> Criador da linguagem UNIX para computador. Graças a sua criação foi possível que os computadores reduzissem o seu tamanho significativamente.

<sup>14</sup> A formação inicial dos Beatles era composta por cinco integrantes, a saber: John Lennon, Paul McCartney, George Harrison, Stuart Sutcliffe e Peter Best. Em 1961 Stuart deixa a banda. Um ano depois Peter também deixa a banda, dando lugar a Ringo Star, compondo o quarteto inglês, de Liverpool, que tomou conta do mundo.



musical incrível. Nestas boates tocava-se oito horas por dias, sete dias por semana. Nas palavras de John Lennon, citado por Gladwell:

“Melhoramos e ficamos mais confiantes. Isso foi inevitável com aquela experiência de tocar toda a noite. Ter uma platéia estrangeira ajudou também. Precisávamos nos esforçar ao máximo, colocar nosso coração e nossa alma naquilo para conseguirmos chegar ao fim.

Em Liverpool, só fazíamos sessões de uma hora e costumávamos apresentar nossos melhores números, sempre os mesmos, em cada show. Em Hamburgo, como tocávamos durante oito horas, precisamos realmente descobrir uma forma nova de fazer aquilo”<sup>15</sup>.

Quando se lançaram ao mundo para o sucesso os Beatles já haviam computado mais de 10.000 (dez mil) horas de experiência musical. Já haviam feito versões *cover* de todo tipo de música e banda, acumulando uma bagagem musical invejável.

Enfim, conforme a hipótese de Gladwell, oportunidade e prática é o casamento perfeito para criar pessoas de sucesso – as quais eu prefiro chamar de pessoas de alto desempenho. O alto desempenho não é fruto exclusivo de grandes gênios, não é dom, mas virtude, uma virtude daqueles que buscam as oportunidades e as aproveitam, com muito trabalho duro, suor e dedicação. As lições deixadas são que podemos aproveitar melhor as pessoas e suas capacidades se conseguirmos colocar as pessoas no fluxo dos bons ventos, frente às grandes oportunidades, para que possam agarrá-las; e que é possível construir sua época – mesmo sendo a oportunidade independente da vontade das pessoas – basta, para isso, enxergar e aproveitar a oportunidade que surge.

### MOVIMENTO 3

#### **O mal de quase todos nós é que preferimos ser arruinados pelo elogio, do que salvos pela crítica – Friedrich Rücker**

(avaliação como pivô estratégico na gestão de pessoas)

Por que evitamos tanto avaliações se estas são tão comuns e corriqueiras em nossas vidas? Dia a dia avaliamos tudo ao nosso redor. Quando entramos em um supermercado e encontramos dois produtos para o mesmo fim, avaliamos, pesamos as qualidades e as vantagens de levar um ou outro produto. Às vezes pesa a qualidade ofertada por um produto; outras vezes, vale o costume – já consumo

---

<sup>15</sup> Ibidem, p. 52.



esta marca há muitos anos, prefiro não mudar. São muitas as possibilidades, mas todas elas fruto de nossos julgamentos e avaliações.

Por que na vida profissional seria diferente? As organizações precisam avaliar o seu desempenho e de seus colaboradores. Sem avaliação não existe gerenciamento. A avaliação é um instrumento tão necessário à prática da gestão quanto o GPS (*Global Positioning System*) para a navegação. Costumo dizer que processos de avaliação de pessoas bem estruturados são o GPS (*Gestão de Pessoas Sustentável*) para o RH, vejamos o por que.

Na navegação estipula-se o destino (onde se pretende chegar) cadastrando-o no GPS. Este instrumento por sua vez localiza o navegador no território. A partir destes dois pontos – localização atual e localização pretendida – ele traça o melhor trajeto; pode-se definir rotas alternativas. E o melhor, qualquer desvio da rota traçada, ou mudança do destino, automaticamente ele orienta o navegador neste novo percurso.

Façamos agora o mesmo exercício com a Gestão de Pessoas Sustentável e, é lógico, estratégica. A organização tem bem definido onde pretende chegar (o seu destino). Define este destino em sua política de recursos humanos. O processo de avaliação (GPS do RH) localizará, por sua vez, a situação atual dos profissionais, permitindo que se trace o melhor trajeto para alcançar o destino pretendido; pode-se definir rotas alternativas. E o melhor, qualquer desvio da rota traçada, ou mudança do destino, ele orienta o gestor neste novo percurso.

Esta comparação se torna mais interessante se observarmos os detalhes. Navegar provém do grego *kubernétikê* (cibernética), arte de pilotar e arte de governar. Platão em *A República* fez esta analogia de governo e navegação; dirigir um navio é como dirigir o Estado. O gestor, como dirigente, assemelha-se a prática de um micro-governo, privado e administrativo, mas nem por isso menos *navegador*.

Como demonstrado, a avaliação é primordial para uma moderna gestão de pessoas e recursos humanos. A avaliação possibilita a medição e só com medição podemos avaliar – um ciclo virtuoso necessário à gestão de pessoas e recursos humanos. Tudo isto parece lógico, mas cabe agora um pergunta pouco confortável: se é tão lógico e óbvio, por que tão difícil? Esta pergunta não é fácil de responder e tem sido motivo de esforços e energias intelectuais de diversos acadêmicos que procuram respostas a este problema. Em linhas gerais podemos





concluir que a dificuldade reside em que a avaliação de pessoas diferencia, individualiza. E essa diferenciação gera descontentamento por vários motivos, os quais trataremos a frente.

## **Meritocracia**

A diferenciação e a avaliação estão plenamente associadas à meritocracia, regime da equivalência. Do latim, *mereo*: merecer, segundo aptidão. O seu princípio básico é premiar bons desempenhos; promover os empenhos individuais; hierarquizar pessoas socialmente segundo suas conquistas. Divide aquele que se empenha por um resultado, que busca crescimento, daquele que se acomoda em uma estabilidade. Garante que as conquistas são sempre mediante o mérito próprio do indivíduo. Quebra com as relações de costumes, hereditariedade ou apadrinhamentos.

Dentro das organizações, públicas ou privadas, cada vez mais o conceito de meritocracia está sendo abraçado. Para colocar em prática tal conceito os principais instrumentos são os processos de avaliação de pessoas e de desempenho institucional. Apesar de muito se falar das inovações trazidas por estes instrumentos meritocráticos é prudente lembrar que este conceito não é novo. Jefferson já afirmava que a sociedade deve seguir um princípio da meritocracia dos talentos: a cada um segundo os seus talentos.

Nas organizações públicas do Brasil o conceito de meritocracia aparece com a primeira Constituição brasileira, datada de 25 de março de 1824. No artigo 179, item XIV, constou:

“Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes”<sup>16</sup>.

Neste momento, apesar de se delinear uma política meritocrática, esta não define as formas de se diferenciar os talentos. Este conceito foi sendo aperfeiçoado até a Constituição de 16 de julho de 1934, que institui o acesso universal, a todos os brasileiros, aos cargos públicos, mediante concursos de provas ou títulos.

---

<sup>16</sup> BRASIL. *Constituição do Brasil de 1824*. Disponível em <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/bitstream/id/137569/1/1824.pdf>>



O concurso público para ingresso em um cargo público é um dos primeiros instrumentos objetivos e gerais da administração pública para selecionar profissionais mediante a aferição de mérito próprio de cada um. Só é aprovado aquele que se esforça e se dedica a ampliar seus conhecimentos para ser aprovado no concurso. Este processo já está amplamente difundido e é o principal meio de acesso aos cargos públicos atualmente. O resultado dos concursos possui legitimidade frente a sociedade e pouco se questiona a sua existência e seu método.

Atualmente, outros instrumentos estão sendo utilizados pelas organizações públicas para transformar o conceito de meritocracia não apenas em um instrumento de acesso ao cargo público, mas de manutenção, mobilidade funcional e gestão estratégica de pessoas. Os principais instrumentos são os programas de avaliação. Os métodos são muitos, citamos alguns: avaliação de desempenho, avaliação de competências técnicas, avaliação de desempenho institucional.

Estes programas apesar de conceitualmente serem tidos como essenciais para o bom funcionamento de uma organização pública por garantir transparência na tomada de decisões referente à gestão de pessoas, ainda são vistos com reticências pelos servidores públicos. Conforme destacou Barbosa,

“quase todos concordam, em tese, que o desempenho deve ser o principal, se não o único, critério de avaliação dos funcionários. Portanto, do ponto de vista representacional, as pessoas se dizem adeptas de uma meritocracia”<sup>17</sup>.

Contudo, destaca que a falta de confiança nos instrumentos e nos resultados apresentados levam ao descrédito dos sistemas de avaliação, considerando injustos os seus critérios. Assim, em uma cadeia lógica de raciocínio, os servidores acabam por considerar que a temporalidade, ou o critério de antiguidade, torna-se um mal necessário para minimizar as injustiças criadas por instrumentos que não garantem a exatidão dos resultados das avaliações de pessoas. Por fim, a autora conclui que a resistência na avaliação dos servidores reside também no descompromisso das chefias com esta prática, pois avaliar uma pessoa, além de não ser fácil e demandar tempo, esforço e requerer determinação

---

<sup>17</sup> BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p.61.



para auxiliar o servidor a melhorar o seu desempenho, pode gerar insatisfação junto aos colaboradores.

Colaboradores insatisfeitos são empecilhos para o bom desenvolvimento das atividades diárias e para o clima interno da organização. As organizações optam, muitas vezes, por manter servidor com desempenho pífio, mas em um ambiente estável; não se arriscam a criar uma equipe de alto desempenho, o que envolve instabilidade pelo menos no período transitório de mudança. Como ressaltou o físico Marcelo Gleiser, “o preço do novo é o declínio da ordem”<sup>18</sup>, mas este declínio é essencial para o progresso. A falta do declínio da ordem mantém uma harmonia imobilizadora, um equilíbrio-fim, uma satisfação estagnadora. Resgatando Guimarães Rosa, o animal satisfeito dorme.

Continuando com a pesquisa realizada por Barbosa é preciso repensar os projetos de avaliação. Torná-los confiáveis e enfrentar o declínio da ordem inicial são um dos primeiros quesitos para conseguir obter o apoio daqueles que serão avaliados, além de ser requisito para legitimar as avaliações perante servidores, chefias e sociedade. Afinal de contas, a meritocracia já é um valor social amplamente difundido.

Neste sentido uma meritocracia deve representar o interesse e obter a confiança destes três segmentos (servidores, chefias e sociedade), para alcançar seus objetivos. Portanto, afirmamos com Barbosa que,

“o sistema meritocrático é uma exigência de uma sociedade democrática que, do ponto de vista dos princípios, garante a igualdade de oportunidade para todos (...). Na medida em que as nomeações, as promoções e o reconhecimento público recaem em indivíduos capazes, de competência reconhecida e comprovada, esse princípio é concretizado, pois as oportunidades estão abertas a todos e não se limitam a pessoas dotadas de relações pessoais e de parentesco ou possuidoras de status hereditário ou privilégios corporativos. (...) A meritocracia alia igualdade de oportunidades e eficiência na seleção de pessoas”<sup>19</sup>

Como vimos, a avaliação de pessoas é imprescindível para a moderna gestão de pessoas e de recursos humanos, valoriza a meritocracia que não deixa de ser uma exigência de uma sociedade democrática, na medida em que garante igualdade de oportunidades, beneficiando as pessoas e organizações pelo reconhecimento de seu esforços e resultados, devidamente medidos, para garantir clareza e igualdade de oportunidade para todos.

<sup>18</sup> GLEISER, Marcelo. *A dança do universo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000, p. 220.

<sup>19</sup> BARBOSA, Livia. *Ibidem*, p. 33.



Sendo os processos de avaliação um potente instrumento de gestão (GPS) são eles que podem orientar os *Boards* das organizações, assim como contribuir com os gestores diretos de pessoas nos processos gerais de recursos humanos que atravessam toda a organização.

“processos de avaliação de pessoas devem ser base para ações de redirecionamento ou reforço a comportamentos que, na perspectiva da gestão de pessoas, devem estar associados a decisões de desenvolvimento, sucessão, recompensa, dentre outras”.<sup>20</sup>

A falta deste novo GPS (*Gestão de Pessoas Sustentável*) dificulta uma ação *inteligente*, torna inviável uma política de sucessão interna; impede *realocação inteligente*<sup>21</sup> de pessoas, ou seja, realocações pautadas em dados claros e objetivos sobre os pontos fortes de cada profissional para alocar a pessoa certa no lugar certo – sem “achismos”; dificulta a elaboração de programas de formação realmente efetivos, voltados ao que realmente importa e é necessário. Enfim, com um bom programa de GPS estruturado, quero dizer, com um bom programa de avaliação de pessoas, conjugado com uma política de recursos humanos ousada pode-se potencializar a gestão de pessoas dentro das organizações e torná-la sustentável.

A seguir apresentaremos um relato de um caso de adoção de uma política de avaliação de pessoa que está iniciando sob a perspectiva aqui apresentada.

## MOVIMENTO 4

### **Qualquer atividade torna-se criativa e prazerosa quando quem a pratica se interessa por fazê-la bem feito, ou até melhor – John Updike**

(descrição de um caso)

O caso a ser descrito foi fruto de um trabalho desenvolvido pela Secretaria de Gestão Pública, do Estado de São Paulo, mais especificamente, pela Unidade Central de Recursos Humanos. Trata-se da descrição de uma avaliação de competências destinada aos servidores públicos paulistas da chamada área administrativa procedentes das diversas Secretarias e Autarquias do Estado.

<sup>20</sup> FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. “Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências” In DUTRA, Joel Souza, et alli. *Competências – conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2008, p. 152.

<sup>21</sup> Utilizamos o conceito de realocação inteligente de pessoas pegando emprestado o significado de *Business Intelligence*. Um processo de realocação que passa, em linhas gerais, por etapas de coleta, sistematização e análise, para buscar a pessoa certa para o lugar certo.



A descrição focará o detalhamento dos enfrentamentos encontrados e de como estes ensejaram novas oportunidades. O leitor atento poderá vislumbrar as estratégias adotadas para vencer as dificuldades.

### **O caso a caso**

Dois fatores motivaram a realização da iniciativa de implementar a avaliação de competências, por parte da Unidade Central de Recursos Humanos: uma de caráter legal para dar cumprimento à promoção dos servidores públicos da área administrativa, nos termos previstos pela Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008, e a outra, a necessidade premente do Estado em adotar políticas de gestão eficiente e inteligente de pessoas.

Inicialmente abordaremos a motivação legal para, posteriormente, detalhar como esta garantiu a oportunidade do Estado transformar um processo de promoção em uma oportunidade para a gestão de pessoas.

#### **Um corpo em repouso tende a ficar em repouso – Issac Newton**

(é preciso cumprir a norma e promover a promoção por mérito)

A edição da Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008, significou a adoção de novas práticas em recursos humanos, implementadas aos servidores da área administrativa do Estado. Dentre essas práticas, destacamos os critérios meritocráticos como princípios norteadores da mobilidade funcional desses servidores, em que se encaixa a promoção.

De acordo com a citada lei complementar:

**“Artigo 28 – Promoção é a passagem do servidor da referência 1 para a referência 2 de sua respectiva classe, devido à aquisição de competências adicionais às exigidas para ingresso no cargo de que é titular ou função-atividade de que é ocupante.”** (g.n).

Ainda conforme a referida norma, para a obtenção de uma promoção o servidor passou a ser avaliado em suas competências:



**“Artigo 30** - São requisitos para fins de promoção:

I - contar, **no mínimo, 5 (cinco) anos de efetivo exercício** em um mesmo cargo ou função-atividade pertencente às classes identificadas no artigo 29 desta lei complementar;

**II - ser aprovado em avaliação teórica ou prática para aferir a aquisição de competências necessárias ao exercício de suas funções na referência superior;**

III - possuir diploma de:

a) **graduação em curso de nível superior**, para os integrantes das classes referidas no inciso I do artigo 29 desta lei complementar;

b) **pós-graduação “stricto” ou “lato sensu”**, para os integrantes das classes referidas no inciso II do artigo 29 desta lei complementar.” (g.n)

O artigo 31 dessa norma ainda estabeleceu que os demais procedimentos para aplicação da promoção deveriam ser definidos em decreto. O Decreto nº.54.779, de 15 de setembro de 2009, foi editado regulamentando a promoção. Assim, consta do citado decreto algumas orientações práticas:

- A promoção deve ocorrer por meio do concurso de promoção, mediante avaliação de competências;
- O concurso de promoção tem uma periodicidade de 2 (dois) anos;
- A coordenação do concurso é responsabilidade da Unidade Central de Recursos Humanos, devendo esta definir e estabelecer os critérios metodológicos da avaliação de competências.

Atender a esta necessidade é uma equação não tão fácil de se resolver. Para esclarecer um pouco mais a dificuldade de se estabelecer critérios e metodologia para a avaliação cabe, aqui, um detalhamento do cenário que a implementação do concurso de promoção enfrentou.

Dentre as diretrizes que regeram a reestruturação das classes da área administrativa do Estado trazidas pela Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008, destacamos:

- Foi promovida a extinção de cargos e funções-atividade considerados não adequados às novas funções do Estado;
- Foi introduzida uma nova forma de tratar as classes de cargos e funções-atividade, abandonando a especialização excessiva, promovendo-se classes de características abrangentes e generalistas;
- Foi adotada a sistemática de promoção funcional por mérito e competências, como já mencionado.



Destas três diretrizes é importante ressaltar o impacto da segunda diretriz descrita. A aglutinação de classes de cargos/funções-atividades antes existentes em novas classes generalistas, com estrutura e atribuições genéricas, resultou na transformação de cenário, de um quadro de 89 (oitenta e nove) classes de cargos/funções-atividades aglutinadas em apenas 7 (sete) novas classes<sup>22</sup>. As classes de nível universitário eram 35 (trinta e cinco) e foram reduzidas para apenas 4 (quatro); já as classes de nível intermediário de 56 (cinquenta e seis) passaram a 3 (três).

Isto significa que o Estado de 89 (oitenta e nove) especialidades vinculadas aos cargos/funções-atividade, mantém essas especialidades, mas englobadas em apenas 7 (sete) cargos/funções-atividade. Em termos práticos, uma mesma classe pode dispor de servidores atuando em diversas áreas do Estado.

Segundo Nelson Marconi, esta característica de cargos generalistas, denominados também de cargos largos, aglutinam atribuições de mesma natureza de trabalho.

“Em planos de Cargos e Carreiras adotados recentemente por órgãos públicos, observa-se a preferência por cargos largos como Agentes Administrativos, que englobem atividades de apoio administrativo, como exercidas por funcionários de nível médio nos cargos de Auxiliar de Compras, Auxiliar de Contabilidade ou Auxiliar de Recursos Humanos, por exemplo.

A mobilidade é um dos grandes benefícios promovidos pela adoção de carreiras horizontais. Por possuir atribuições mais amplas, mas sempre na mesma área de atuação, aumenta a possibilidade de alocação dos funcionários nas (sic) diversos setores do órgão ou nos diversos órgãos de uma instância de governo”<sup>23</sup>.

E continua,

“Os cargos largos adotados pelos Planos de Cargos e Carreiras mais modernos não estão baseados somente nas suas atribuições, mas também nas competências requeridas, as quais podem ser definidas, de uma maneira simplificada, como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (agir) necessários ao desempenho de determinado cargo. Além de necessárias ao cargo, essas competências são críticas para a realização de determinados objetivos e metas da instituição”<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> As sete classes administrativas atuais são: Oficial Administrativo, Oficial Operacional, Oficial Sociocultural (cargos de nível intermediário), Analista Administrativo, Analista Sociocultural, Analista de Tecnologia, e Executivo Público (cargos de nível universitário) das diversas organizações do Estado (Secretarias e Autarquias).

<sup>23</sup> MARCONI, Nelson. “Políticas integradas de recursos humanos para o setor público” In LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal (orgs). *Gestão Pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Edições FUNDAP, 2005, p. 340.

<sup>24</sup> Idem, p. 341.



Este modelo de cargo largo adotados pelo Governo do Estado de São Paulo para suas classes de cargo/funções-atividades, apesar de garantir a mobilidade retratada por Marconi, e poder incorporar um modelo de aglutinação por competências, apresentava um problema. Para um programa de promoção das pessoas ocupantes destes cargos/funções-atividades largos a metodologia da avaliação do concurso de promoção deveria **garantir a incorporação da realidade diversa de atuação dos servidores enquadrados nas novas classes abrangentes**. Além disso, a metodologia deveria **garantir critérios gerais e objetivos a todos os servidores distribuídos pelos 645 (seiscentos e quarenta e cinco) municípios do Estado de São Paulo**. O desafio inicial foi: como assegurar um processo justo de promoção para um universo tão diverso de servidores públicos?

**Aquilo que pedimos aos céus, na maioria das vezes, encontra-se em nossas mãos – William Shakespeare.**

(aproveitando os bons ventos)

Encontramo-nos na chamada era do conhecimento. Isto traz em seu bojo o fortalecimento da área de recursos humanos e, necessariamente, as pessoas passam a ser foco estratégico das organizações. O motivo é óbvio. O conhecimento é produzido por quem e como? Quem dissemina o conhecimento? Onde nascem e são estocados os conhecimentos? Quem garante, em um mundo de organizações cada vez mais semelhantes e uniformes, a diferenciação? A resposta a todas as perguntas é uma única: pessoas<sup>25</sup>.

Situar-se na era do conhecimento é reconhecer a importância de dar o enfoque voltado à gestão de pessoas, não tanto como recursos, mas como ativos que garantem o fortalecimento da organização. Sob este prisma, pensou-se em como elaborar uma metodologia de avaliação de competências que seguisse princípios de simplicidade, justiça e com o olhar para o futuro. Esta metodologia deveria atender às seguintes premissas:

---

<sup>25</sup> É de reconhecimento geral das organizações de que pessoas é o ativo mais fundamental e importante para o sucesso. Contudo, este discurso parece descolado da práticas das organizações. São poucas as que efetivamente são fiéis ao seu discurso de que pessoas é o fator diferencial e o ativo mais importante dentro da organização.

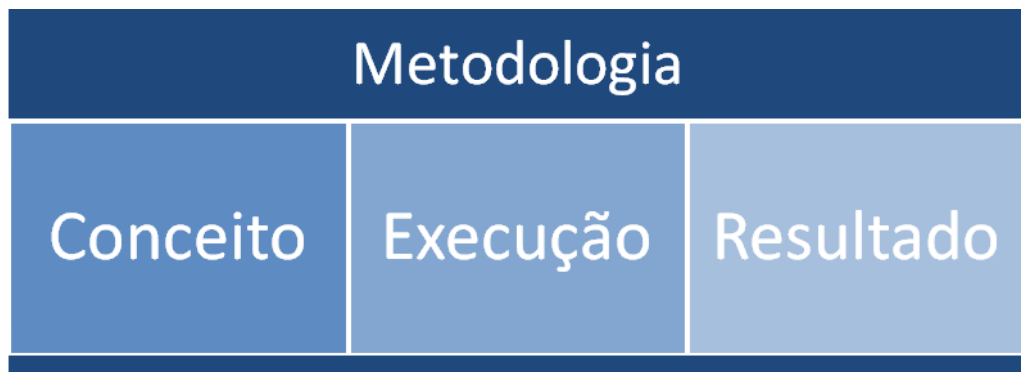




- A avaliação de competências deve ser bifocal, um olho no presente outro no futuro, orientada para a gestão de pessoas e o desenvolvimento individual e organizacional.
- A avaliação de competências deve ter foco na prática profissional e deve ter critérios claros e gerais, com objetividade na aferição dos conhecimentos e habilidades técnicas.
- A avaliação de competências deve garantir a síntese da equação necessidade organizacional e interesse pessoal, favorecendo a gestão por talentos, identificando e reconhecendo profissionais de alto desempenho.

Observando as premissas que nortearam a iniciativa, a metodologia desenvolvida abordou uma base tríplice, composta por: 1. Conceito; 2. Execução; e, 3. Resultado.

Figura 1 - Estrutura metodológica adotada.



## 1 CONCEITO

Conceitualmente a metodologia utilizou-se da noção de competências sob três dimensões: competências básicas, competências intermediárias e competências comportamentais.

Por competências básicas entendem-se os conhecimentos e habilidades elementares que sustentam as atividades realizadas pelos profissionais, de natureza formativa. Assim, os conhecimentos abordados nessa área foram: interpretação de texto, raciocínio lógico/resolução de problemas, administração pública e informática básica.



Por competências intermediárias entendem-se conhecimentos e habilidades direcionadas a **grandes áreas estratégicas de competência da organização**. Foram definidas sete áreas de competências intermediárias a serem abordadas na avaliação, para as quais **o servidor deveria escolher** apenas uma área de seu interesse na qual gostaria de ser avaliado. As sete áreas são: Recursos Humanos; Planejamento, orçamento e finanças; Contratos, compras e licitações; Comunicações administrativas; Material e patrimônio; Tecnologia da informação; e, Transporte e administração de frotas<sup>26</sup>.

As competências comportamentais são levantadas através de um inventário comportamental que se destina a retratar um perfil atitudinal (como prováveis posturas, atitudes e comportamentos) do servidor no momento atual. Ao apontar as características mais marcantes da tendência comportamental do servidor, o inventário possibilita à administração entender como a pessoa se relaciona com pessoas e age nas diversas situações rotineiras.

O inventário identifica as escolhas de preferências comportamentais em 4 dimensões, abaixo especificadas:

- a) Estilo interpessoal: indica o grau de introversão/extroversão, apontando a fonte em que a pessoa obtém a energia motivacional (no seu mundo interior ou no seu mundo exterior);
- b) Estratégia atitudinal: denota como a pessoa se orienta, de maneira estruturada/organizada à maneira flexível/aberta;
- c) Estilo de aprendizagem: mostra como a pessoa capta e assimila as informações, de maneira prática/concreta à maneira teórica/abstrata.
- d) Estratégia de tomada de decisão: situa como a pessoa avalia e toma decisões, de maneira analítica/racional à maneira subjetiva/emocional.

Este inventário é fundamentado no MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, formulada por Katharine Briggs e Isabel Briggs-Myers. Atualmente este instrumento é muito utilizado em processos de seleção de pessoal em empresas e universidades, devido à sua facilidade, simplicidade e capacidade de aplicação prática.

---

<sup>26</sup> Estas áreas de competências já foram revistas, havendo pequenas modificações.



Nesta base é importante destacar a importância do conceito de competências intermediárias, pois ele se adapta à nova proposta trazida pela Lei Complementar nº 1.080, de 17 de dezembro de 2008. Como já foi dito anteriormente, a promoção por mérito beneficia àqueles que adquirirem competências adicionais às exigidas para o ingresso em seus respectivos cargos/funções-atividade. Além do mais, uma das diretrizes adotadas pela referida lei complementar são as classes abrangentes e generalistas. Neste sentido, o conceito de competências intermediárias atende de forma integral tanto à necessidade das competências adicionais, como das classes abrangentes e generalistas.

A noção de competências intermediárias traz a tona o sentido da ação executada, um conhecimento multifuncional da área de competência. Em termos práticos, podemos citar como exemplo o caso de um servidor que atue na área de finanças. Um conhecimento especializado restringe a sua visão de profissional, impedindo que o mesmo tenha sequer o entendimento do por que executa a tarefa de determinada maneira e não de outra. Estes profissionais, superespecializados, têm por costume não entender o sentido de sua atuação, executam tarefas sem significado para si. Em contraposição, um profissional que atue na área de finanças, mas saiba o sentido de sua atividade, terá um conhecimento multifuncional, conhecerá o ciclo de planejamento e poderá não apenas atuar em áreas correlacionadas, mas entender porque uma ação é feita de uma maneira e não de outra ou, até mesmo, propor mudanças no que é executado. No final das contas, com a adoção deste conceito de competências intermediárias transformamos a expectativa de um cargo generalista para um multifuncional.

Outro ponto de destaque na metodologia adotada é o princípio da diferenciação. Além de se observar o conhecimento multifuncional do servidor, ou seja, a capacidade de aprender e se desenvolver em diversos segmentos de uma área de competência, a metodologia observa sempre o seu público, o que torna a avaliação de competências um teste justo. Isto porque, quem define a linha de corte, ou a diferença entre quem deve ser aprovado ou não, quem se diferencia ou não dos demais, é o próprio público e não um conselho ou comitê que detêm o conhecimento do que é melhor para os outros. A partir do desempenho médio dos servidores se estabelece a linha de desempenho padrão e disto é possível fixar uma



referência para o desvio do padrão, um desvio para cima, os que se destacam em cada área. Este desempenho médio é sempre recortado tendo como referência o universo avaliado, segmentado pelo nível do cargo e pela área de competências, garantindo critérios justos na apuração do resultado final.

O princípio da escolha também é relevante no desenho metodológico criado para o concurso de promoção. A partir do momento em que o servidor passa a ter a liberdade de indicar a sua área de interesse de atuação, de informar em qual área ele se destaca, e é nesta que será avaliado, a Administração consegue conhecer um pouco mais os seus servidores. A potência inserida por este princípio é de extrema importância, pois o servidor deixa de ser um sujeito passivo no processo de gestão de pessoas, passando a atuar na construção de sua vida profissional. Logicamente, em última instância, a decisão é da Administração, contudo, trata-se de uma potente ferramenta para se pensar uma alocação inteligente de pessoas que une interesse e necessidades.

## **2 EXECUÇÃO**

A execução é um dos principais pontos em qualquer projeto ou programa de governo. Portanto, foi preciso pensar em como executar o projeto de forma a atingir os objetivos propostos. A execução da metodologia encarou 2 estratégias distintas: 1. Critérios únicos, gerais e objetivos; e, 2. Plena informatização da avaliação de competências em todas as etapas.

### **1 Critérios únicos, gerais e objetivos**

O concurso de promoção foi promovido e coordenado pela Secretaria de Gestão Pública, através da Unidade Central de Recursos Humanos, conforme determinado no Decreto nº 54.779/2009. Este formato garantiu critérios gerais e objetivos para todos os integrantes, ou seja, todos os servidores que participaram do concurso foram avaliados sob o mesmo critério. Isto significa dizer que, independente de sua Pasta/Autarquia de origem, os critérios foram os mesmos. Resultado: isonomia total para o projeto e mostra que o concurso foi focado nas nos cargos do Estado, e não nas Pastas/Autarquias a que eles pertencem.



## **2 Plena informatização da avaliação de competências, em todas as etapas**

O concurso de promoção foi plenamente informatizado. Todas as suas etapas e ações ocorreram em sistema específico para tal fim. Da inscrição, atrelada ao interesse do servidor em participar do certame, passando pelo agendamento do exame – no qual o servidor indicava o melhor dia, horário e local para realizá-lo -, até os exames, foram processados via sistema informatizado.

O agendamento do exame foi disponibilizado para escolha, pelo candidato, do melhor dia, horário e local, o que garantiu que o servidor pudesse adequar o seu exame às suas atividades e compromissos de trabalho, evitando prejuízos ao candidato e à Administração. Além disto, a adoção de um modelo de execução que contava com centros de testes credenciados espalhados por dezenas de municípios do Estado facilitou o acesso dos servidores ao local de realização do exame.

A adoção deste modelo de execução, com agendamento a critério do servidor e centro de testes espalhados por todo o Estado, só foi possível pelo formato dos exames, em ambiente web-(online), mediados por computador. O exame informatizado também garantiu:

- plena auditoria, registrando o histórico da avaliação, ou seja, cada ação realizada no sistema é registrada;
- provas diferentes a todos os servidores, pois o sistema, quando gera o exame, carrega questões aleatoriamente.

## **3 RESULTADO**

A terceira base da metodologia é fundamental, pois se trata dos resultados. Esta é permeada pelas demais bases e tem duas sustentações: 1. Qualidade da informação e equidade nos resultados; e, 2. Mapeamento do capital intelectual dos servidores da área administrativa do Estado.

### **1 Qualidade da informação e equidade nos resultados**

A avaliação adotou a Teoria de Resposta ao Item – TRI como base para avaliação dos resultados do exame. A TRI avalia o resultado sob a perspectiva de 3 indicadores distintos: 1. Índice de dificuldade (grau de dificuldade da resposta); 2.



Índice de discriminação (a capacidade de uma pergunta diferenciar as pessoas e seus conhecimentos); 3. Probabilidade de acerto ao acaso (a probabilidade de uma pergunta ser acertada por acaso, sem o conhecimento efetivo).

O diferencial da TRI é possibilitar que mesmo provas diferentes tenham o mesmo grau de dificuldade e discriminação dos servidores avaliados. Foi o uso da TRI que possibilitou provas aleatórias mantendo-se o mesmo nível de avaliação.

A TRI também promove uma mudança de foco sobre a avaliação dos resultados, pois privilegia não apenas o certo e errado, mas sim a qualidade da informação gerada pelo exame. Ela avalia o desempenho do servidor, frente ao público (universo de servidores que optaram por realizar o exame na mesma área de competências intermediárias, que têm o mesmo nível de cargo). Esse diferencial é de elevada importância. Permite que uma questão seja eliminada por não ser relevante para o público, por mais que esteja correta, ou por gerar muitos acertos ao acaso, sem conhecimento do assunto por parte do servidor. Estas exclusões se fazem necessário, pois se privilegia, aqui, uma informação que realmente indique capacidades dos servidores, não uma mera pontuação em uma avaliação.

## **2 Mapeamento do capital intelectual dos servidores da área administrativa do Estado**

Os resultados das avaliações foram detalhados em unidades de competências. Não basta apenas dizer que o candidato não foi bem em Recursos Humanos, por exemplo. Era preciso demonstrar os pontos fortes do servidor e os pontos que ensejam melhorias e desenvolvimento. Este detalhamento permite um mapeamento do capital intelectual dos servidores de forma mais capilar e com maior precisão para desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento de pessoas. Além disto, tratou-se de uma lealdade junto aos servidores que participaram do concurso, pois gera um *feedback* que orienta o processo de desenvolvimento individual dos mesmos.

\*\*\*

Esses aspectos gerais da metodologia da avaliação de competências possibilitaram à administração atingir os objetivos a que se propunha com o projeto: regulamentar o processo de promoção e ao mesmo tempo fornecer um mapa dos conhecimentos e habilitados dos servidores do Estado.



Os resultados obtidos foram adequados aos objetivos e as metas traçadas, os quais destacamos:

1. mapeamento amostral do capital intelectual dos servidores da área administrativa do Estado, chegando a 16% dos servidores ativos da área administrativa;

2. planos de ação e desenvolvimento para promoção de programas de desenvolvimento dos servidores da área administrativa;

2.1. a Resolução SGP nº 35/2010<sup>27</sup>, instituiu o Programa de Aperfeiçoamento de Pessoal em Recursos Humanos, tendo como insumo os resultados do concurso de promoção;

3. mobilização dos servidores para a aprendizagem;

3.1. a AFPEESP – Associação dos Servidores Públicos do Estado de São Paulo, montou um curso para os servidores interessados em estudar para o concurso de promoção;

3.2. pesquisa realizada pela Unidade Central de Recursos Humanos constatou que 57% dos servidores informaram terem se preparado sozinho, 8% freqüentaram curso de capacitação, e 34% não se prepararam;

4. a composição de um banco de talentos para futura *realocação inteligente de pessoal*.

A médio prazo, este resultado possibilitará à Administração Pública Paulista instaurar processos de mobilidade interna de pessoal pela adoção de critérios inteligentes de realocação de pessoal, unindo interesses, capacidades e necessidades. E, a longo prazo, a redução inteligente da necessidade de pessoas pela potencialização de uma gestão de pessoas voltada à resultados e fundamentada em *inteligência*, tendo pessoas certas nos locais certos. Este é o caminho árduo a perseguir<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> SÃO PAULO. *Resolução SGP nº 35, de 09 de dezembro de 2010*. Disponível em: [http://www.ucrhnaede.net/Vclipping1/index.php/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_SGP\\_n%C2%BA\\_35\\_de\\_09\\_de\\_dezembro\\_de\\_2010](http://www.ucrhnaede.net/Vclipping1/index.php/Resolu%C3%A7%C3%A3o_SGP_n%C2%BA_35_de_09_de_dezembro_de_2010).

<sup>28</sup> Este artigo faz parte de uma composição: artigo e painel. Os dados estatístico e qualitativo da avaliação em si serão apresentados no painel nº 3 “Gestão do desempenho : propostas e resultados”, do IV Congresso CONSAD de Gestão Pública.



## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p.61.

BRASIL. *Constituição do Brasil de 1824*. Disponível em <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/bitstream/id/137569/1/1824.pdf>>

CORTELLA, Mario Sérgio. *Educação como oportunidade ao êxito: outros tempos, outros desafios*. Disponível em: [http://www.uces.br/ucs/tpIEventoUnti/extensao/unti/evento/download\\_palestras/educacao\\_oportunidade.pdf](http://www.uces.br/ucs/tpIEventoUnti/extensao/unti/evento/download_palestras/educacao_oportunidade.pdf).

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. “Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências” In DUTRA, Joel Souza, et alli. *Competências – conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2008, p. 152.

GLEISER, Marcelo. *A dança do universo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000, p. 220.

GLADWELL, Malcolm. *Fora de série: Outliers*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008, pp. 28-29.

GLEISER, Marcelo. *Criação imperfeita: Cosmo, Vida e o Código Oculto da Natureza*. Rio de Janeiro: Record, 2010, p. 259.

MARCONI, Nelson. “Políticas integradas de recursos humanos para o setor público” In LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal (orgs). *Gestão Pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Edições FUNDAP, 2005, p. 340.





---

**AUTORIA**

**Thiago Souza Santos** – Bacharel em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, trabalha na Unidade Central de Recursos Humanos, da Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, desde 2007.

Endereço eletrônico: [thsantos@sp.gov.br](mailto:thsantos@sp.gov.br) / [thsantos65@gmail.com](mailto:thsantos65@gmail.com)

