

Marcelo Augusto Costa

**A GESTÃO DO DESEMPENHO DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS
E GESTÃO GOVERNAMENTAL (EPPGG)
DURANTE O PERÍODO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM ESTUDO DE CASO NA
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO PODER
EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2015

Marcelo Augusto Costa

**A GESTÃO DO DESEMPENHO DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS
E GESTÃO GOVERNAMENTAL (EPPGG)
DURANTE O PERÍODO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO: UM ESTUDO DE CASO NA
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO PODER
EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título em bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Me. Fernanda de Siqueira Neves

Belo Horizonte

2015

Costa, Marcelo Augusto

C837g A gestão do desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) durante o período de estágio probatório: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Poder Executivo de Minas Gerais / Marcelo Augusto Costa – Belo Horizonte, 2015.

92 p. : il.

Monografia (Curso Superior em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientador: Fernanda de Siqueira Neves

Referência: f. 85-90

1. Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) – Minas Gerais. 2. Políticas Públicas – Minas Gerais. 3. Avaliação de desempenho – Minas Gerais. 4. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) – Minas Gerais. 5. Administração pessoal – Minas Gerais. I. Neves, Fernanda de Siqueira. II. Título.

CDU 658.3.018(815.1)

Marcelo Augusto Costa

A gestão do desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) durante o estágio probatório: um estudo de caso na Secretaria de Planejamento e Gestão do Poder Executivo de Minas Gerais.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título em bacharel em Administração Pública.

Aprovado na Banca Examinadora

Prof. Me. Fernanda de Siqueira Neves
(Orientadora)
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG)

Prof. Me. Kamila Pagel de Oliveira
Fundação João Pinheiro (FJP)

Prof. Dr. Luciana Silva Custódio,
Fundação João Pinheiro (FJP)

Belo Horizonte, 17 de junho de 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus queridos pais por todo o amor dedicado não só nesse período de curso, como em toda minha vida.

Aos meus irmãos que continuam me apoiando mesmo à distância.

À Isa, ao Thiago e a Camila. Nesse convívio diário, agradeço pela cumplicidade e por me confortarem sempre que necessário.

Ao 28º CSAP pelo companheirismo, sobretudo, as amigas do “karaokê”. Um agradecimento mais que especial, nesse período de monografia, a Aninha e a Alicita.

Não menos importante, as equipes DCGDES e DCGD, por me receberem com tanto carinho e servirem de inspiração profissional. Seria impossível citar apenas um de vocês.

E um agradecimento especial à minha orientadora Fernanda Neves pelo incentivo, orientação e por compartilhar de sua experiência para a condução deste trabalho.

Aos demais amigos, em especial aos de Bom Despacho, agradeço também pelo apoio e por entenderem as “ausências”.

Meu muito obrigado a todos vocês!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de Gestão do Desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs) durante o estágio probatório no período de 2012 a 2014. Busca-se identificar os aspectos facilitadores e críticos inerentes a este processo, tendo em vista a escassez de estudos sobre o processo analisado e a necessidade de políticas de gestão de pessoas mais estratégicas em razão da importância cada vez maior desta carreira na Administração Pública estadual. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de um estudo de caso, sendo escolhida como unidade de análise, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Poder Executivo de Minas Gerais, devido a sua maior representatividade ao concentrar boa parte destes profissionais em exercício. Para a realização da pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas: bibliográfica; documental; de observação participante; e de campo, composta por realização de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados demonstram que a formação específica em Curso Superior de Administração Pública, a consolidação do modelo e da metodologia utilizada no processo de AED, a maior utilização de instrumentos como o PGDI e práticas como o fornecimento de *feedbacks*, bem como o maior apoio das unidades de recursos humanos e da alta administração se revelam os principais fatores facilitadores inerentes ao processo de Avaliação Especial de Desempenho (AED) dos EPPGGs. Em contrapartida, observa-se como principais oportunidades de melhorias a intensa rotina da secretaria analisada dificultando os acompanhamentos previstos, a negligência ou prática ocasional de algumas etapas do processo de gestão do desempenho, o constrangimento dos gestores ao realizar avaliações fidedignas perante o real desempenho do servidor, o desalinhamento das competências essenciais à realidade de determinadas equipes ou atividades desempenhadas por alguns EPPGGs, problemas relacionados ao Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), a falta de distinção dos gestores ao realizar o processo de AED dos demais processos de avaliação de desempenho, bem como a consolidação deste processo em um viés qualitativo.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Gestão do Desempenho; Avaliação Especial de Desempenho; Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG); Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

ABSTRACT

This paper work aims to analyze the “Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG)” Performance Assessment Process during the probationary phase between 2012 and 2014. This paper work tries to identify positive and critical aspects of this process, bearing in mind this subject’s lack of studies and the need of strategic policies of people management on account of this career importance in the state public government. It is a qualitative research, developed in the format of a case study, which analyzed the “Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão” (SEPLAG), due to its representativeness by concentrating most of these professionals. This research used the following techniques: literature; documentary; participant observation; and fieldwork, comprising interviews. The results show that the Public Management Course specific education, the model and methodology consolidation used in the Performance Assessment (Avaliação de Especial de Desempenho - AED), the utilization of instruments such as the PGDI and feedback giving policy, as well as the bigger support of the people management unities and the senior management are taken as the main positive aspects of the EPPGG’s AED. Conversely, as improvement opportunities we have: SEPLAG’s intense routine which difficult to perform the follow-up as planned; some assessment performance stages’ negligence; managers’ embarrassment to evaluate the public servants for their real performance; misalignment of the essential competences that each team work need; problems related to the “Sistema de Avaliação de Desempenho” (SISAD); lack of discernment between the process of “Avaliação Especial de Desempenho” and the others performance assessment process; as well as the consolidation of this process in a qualitative bias.

Keywords: People Management. Performance Management. Avaliação Especial de Desempenho. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG); Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

LISTA DE SIGLAS

AED: Avaliação Especial de Desempenho

ADGP: Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos

ADI: Avaliação de Desempenho Individual

CSAP: Curso de Administração Pública

EPPGG: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

EPPGGs: Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental

MG: Minas Gerais

PGDI: Plano de Gestão do Desempenho Individual

SEPLAG: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.1. Evolução e Conceito da Gestão de Pessoas	13
2.2 Subsistemas de Gestão de Pessoas.....	17
2.3 Gestão de Pessoas no Setor Público	18
2.4 Gestão de Pessoas por Competências.....	21
3 GESTÃO DO DESEMPENHO	24
3.1 Conceito e Processos.....	24
3.2 Principais Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	28
3.3 Principais Métodos	29
3.4 Aplicabilidade.....	31
3.5 Principais Causas de Falhas.....	33
4 GESTÃO DO DESEMPENHO DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS.....	39
4.1 Modelo de Gestão de Pessoas	39
4.2 Gestão do Desempenho.....	40
4.3 A Avaliação Especial de Desempenho (AED)	43
4.3.1 Competências Essenciais	45
4.3.2 Ciclo de Avaliação.....	47
5 METODOLOGIA	51
6 A CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL.....	57
6.1 Histórico, Seleção e Formação	57
6.2 Atribuições e Distribuição dos EPPGG no Governo do Estado de Minas Gerais	59
7. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	63
7.1 O Processo de Avaliação Especial de Desempenho	63
7.1.1 Objetivos do processo de AED	63
7.1.2 Condução dos processos	65
7.1.3 Atribuições e Competências.....	67
7.2 Papel do gestor	68
7.2.1 Preparo dos gestores	68
7.2.2 Relevância e Atuação dos Gestores	70
7.3 Outros atores envolvidos	71

7.3.1 Unidades de recursos humanos	71
7.3.2 Alta administração.....	73
7.4 A efetividade do processo	74
7.5 Principais pontos fortes	76
7.6 Principais pontos de melhoria identificados	77
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE – Roteiros de Entrevista.....	91

1 INTRODUÇÃO

A forma de gerir pessoas nas organizações vem passando por profundas transformações nas últimas décadas. Num cenário de mudanças constantes, tem-se exigido da gestão de pessoas um papel estratégico, em detrimento daquele focado em tarefas operacionais e burocráticas, tendo impactos nos processos, competências e expectativas de resultados (CAMARGO *et al*, 2010).

Pontes (2005, p. 20) observa que “as necessidades organizacionais sobre as pessoas se modificaram e dessa forma, o talento passou a ser um diferencial competitivo”. Para tanto, segundo Odelius (2010), a gestão do desempenho tem sido idealizada conforme o ímpeto de desenvolvimento e aprimoramento sistemático e contínuo dos profissionais no tocante as novas demandas, de forma a apresentar níveis de desempenho superiores. Este contexto tem sido observado tanto às organizações no âmbito privado quanto no setor público, visto que, no primeiro caso, vislumbra-se manter a posição de competitividade, enquanto, no segundo, busca-se o atendimento qualificado das demandas e necessidades da sociedade.

No que se refere ao Governo do Estado de Minas Gerais, o desenvolvimento da gestão de pessoas sob a perspectiva de um viés estratégico ocorreu nos últimos doze anos, com a implementação de uma política estadual de gestão de pessoas pautada em três eixos integrados: gestão por competências, meritocracia e a valorização do servidor público (MINAS GERAIS, 2013).

Dentre as iniciativas que propiciaram a gênese deste modelo de gestão de pessoas na Administração Pública Estadual, destaca-se a implementação da Política de Gestão do Desempenho, visando aprimorar a performance dos servidores, no anseio de se ter eficiência e uma maior qualificação na prestação dos serviços públicos. Nesta conjuntura, a avaliação de desempenho foi concebida, buscando o acompanhamento e a avaliação contínua do servidor, a fim de apurar a sua aptidão e a capacidade para o desempenho relativo às atribuições do cargo ocupado (SILVA; BERNARDI; DIAS, 2006). Apresenta-se, desta maneira, como um importante instrumento gerencial contínuo, com objetivos variados (VELASCO, 2010).

O modelo adotado conforma-se de acordo com a situação funcional dos servidores, estruturado nos seguintes processos: Avaliação Especial de Desempenho (AED), para os servidores efetivos que se encontram em estágio probatório; Avaliação de Desempenho Individual (ADI), para os servidores efetivos estáveis e para os que ocupam cargos exclusivamente de provimento em comissão; e da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP), para os titulares de unidades administrativas dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Ao concentrar os esforços de análise na Avaliação Especial de Desempenho, distingue-se tal processo dos demais pela prerrogativa de se conferir a aptidão ao instituto da estabilidade o servidor efetivo em estágio probatório.

Por sua vez, Bergue (2007) condiciona a avaliação de desempenho no estágio probatório a um propósito preventivo, ao invés de um enfoque punitivo. Logo, a partir deste processo, tem-se como objetivo “promover o desenvolvimento do servidor, buscando identificar e, sempre que possível antecipar, suas eventuais deficiências, a fim de dar-lhes a devida atenção e o tratamento, além de promover a potencialização de suas competências” (BERGUE, 2007, p. 33).

Destarte, legitima-se esta pesquisa tendo em vista a escassez de estudos no que se refere ao processo de gestão do desempenho no estágio probatório, bem como a crescente importância dos EPPGs em funções estratégicas no Poder Executivo Estadual, o que implica na necessidade de políticas mais estratégicas e efetivas no gerenciamento desta carreira.

Em um aspecto acadêmico, esse tipo de estudo sobre a gestão de pessoas no setor público ganha mais aderência com os contextos reais, possibilitando a discussão da relevância de tal temática para esse tipo de organização e no melhor funcionamento da gestão. Adicionalmente, sem a pretensão de esgotar a temática proposta, a partir dos resultados encontrados, torna-se possível fomentar futuras ações e estratégias, contribuindo para o aperfeiçoamento do processo de gestão de desempenho, tanto para o alcance de maior efetividade no objetivo precípua de se conferir estabilidade ao servidor efetivo em estágio probatório.

Diante do exposto, busca-se, neste trabalho, analisar o mencionado processo de Gestão do Desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs), no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Governo do Estado de Minas Gerais, no período de 2012 a 2014, a partir da vigência de novo decreto que regulamenta o processo de AED. Dessa forma, configura-se como o questionamento principal deste trabalho: “No que se refere ao processo de Gestão do Desempenho dos EPPGGs no estágio probatório, em exercício na SEPLAG, quais são os fatores facilitadores e críticos verificados?”.

Portanto, o objetivo principal deste trabalho será analisar o processo de Gestão do Desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs) durante o estágio probatório, em exercício na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), identificando os fatores facilitadores e críticos atinentes a esta sistemática.

Para concretizar o alcance do objetivo geral deste trabalho, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever a Política de Gestão do Desempenho do servidor em estágio probatório no Governo do Estado de Minas Gerais;
- b) contextualizar a formação e atuação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais;
- c) analisar a influência dos principais aspectos atinentes ao processo de Gestão do Desempenho utilizado para fins de aquisição de estabilidade, a partir da percepção dos EPPGGs, em estágio probatório, bem como dos gestores responsáveis por avaliar os profissionais desta carreira;
- d) analisar possíveis possibilidades de melhorias no processo de gestão do desempenho dos EPPGGs durante o estágio probatório.

Para melhor visualização, este trabalho está dividido em oito seções: a primeira contém esta introdução, indicativo do conteúdo que será abordado posteriormente; a segunda seção trata da concepção teórico-conceitual da gestão de pessoas; a terceira seção destina-se a aprofundar na gestão do desempenho, objeto principal de estudo deste referido trabalho; a quarta seção explicita o modelo de Gestão do Desempenho adotado no Governo do Estado de Minas Gerais, com enfoque no processo utilizado durante o estágio probatório; a quinta seção apresenta e descreve a metodologia utilizada na realização desta pesquisa; a sexta seção realiza uma análise da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), focalizada neste trabalho. Na sétima seção, visualiza-se a descrição e análise dos resultados obtidos. Por fim, a oitava seção apresenta as considerações finais e uma perspectiva de proposições a partir das inferências obtidas.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Esta seção tem como objetivo apresentar as bases teóricas relacionadas à gestão de pessoas. Está estruturada na seguinte ordem: apresenta-se, em um primeiro momento, a evolução e a conceituação sobre a gestão de pessoas, realçando a tendência de uma política integrada no gerenciamento dos recursos humanos. Em seguida, são caracterizados os subsistemas que compõem esta gestão e, posteriormente, expõe-se uma contextualização e evolução da gestão de pessoas no âmbito do setor público. Por fim, apresenta-se a concepção sobre o modelo de gestão de pessoas por competências, encontrada na literatura corrente sobre este tema.

2.1. Evolução e Conceito da Gestão de Pessoas

De acordo com Gil (2012), caracteriza-se a gestão de pessoas como a função gerencial, que busca a cooperação das pessoas atuantes nas organizações para a consecução dos objetivos de ordem organizacional, quanto de cunho individual. É tido, a rigor, como uma evolução das áreas designadas no passado, a saber, Departamento de Pessoal e Administração de Recursos Humanos.

Entretanto, verifica-se, ainda, esta gestão como uma “permanente tensão entre o modelo idealizado – concebido pelos teóricos como adequado – e o modelo praticado – efetivamente implementado pelas organizações” (FISCHER, 2002, p. 20).

Não obstante a isso, a utilização desta atual nomenclatura revela uma nova concepção acerca das pessoas e das organizações, que poderá ser compreendida a partir de um resgate teórico-conceitual do processo de gerenciamento de pessoas nas organizações (GIL, 2012).

O primeiro modelo, Departamento de Pessoal, tem seu funcionamento baseado em atividades processuais e burocráticas (CAMARGO *et al*, 2010). Segundo Araújo e Garcia (2009), com a documentação e a regulamentação legal da administração de pessoal, tais departamentos passam a se concentrar em rotinas trabalhistas, balizadas na obediência à

legislação trabalhista, ao passo que as tarefas administrativas residiam no recrutamento, seleção, treinamento, admissão e folha de pagamento.

Assim sendo, a administração tradicional em seu objetivo de buscar previsibilidade e controle, não diferenciava o “recurso” humano dos demais fatores geridos pela organização (FISCHER, 2001). Distintamente, o Movimento de Relações Humanas emerge segundo a constatação da relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade (GIL, 2012). Nessa perspectiva, tem-se a ascensão do modelo de Gestão do Comportamento Humano, o qual institui o conceito de Gestão de Pessoas, que passa a se atentar não só as tarefas (processos e burocracias) e custos, como também ao comportamento das pessoas, por meio da avaliação de seu desempenho e desenvolvimento (CAMARGO *et al*, 2010).

Dutra (2012, p.25) descreve essa evolução como um deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para aquele por meio do desenvolvimento:

A marca dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma fordista e taylorista de gestão de pessoas, é o controle das pessoas. Segundo este paradigma, os indivíduos são controláveis, portanto, espera-se deles uma postura passiva. Hoje, há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização [...].

Posteriormente, a visão sistêmica e holística sobre os processos organizacionais e as pessoas, predominantes nas relações de trabalho, influi no desenvolvimento do modelo de Gestão Estratégica de Pessoas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Como expõe Fischer (2002), busca-se uma maior coerência entre a gestão de recursos humanos com as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Verifica-se, portanto, que as políticas e os processos relacionados à gestão de pessoas seriam derivados e coesos com as estratégias organizacionais.

Neste cenário, os recursos humanos revelam-se um intermédio para a agregação de valor à organização. Logo, mais que direcionar as estratégias das pessoas da

organização, o Recursos Humanos será um parceiro efetivo ao conseguir direcionar as próprias estratégias organizacionais (CAMARGO *et al*, 2010).

Ainda, sob essa concepção estratégica, Lacombe e Tonelli (2001) associa o papel das pessoas para a obtenção de vantagem competitiva. O modelo de Gestão de Pessoas como Vantagem Competitiva baseia-se na maior clareza dos impactos do desempenho humano no que tange aos resultados intrínsecos ao negócio da organização. O objetivo em voga consiste em conquistar e sustentar a vantagem competitiva, de tal maneira que noções como valor agregado ao produto e cadeia de valor são introduzidas nas organizações (CAMARGO *et al*, 2010).

No entanto, tal alinhamento não ocorre de forma similar e trivial em todas as funções de recursos humanos. Avulta-se a importância de assegurar condições para que todas as áreas funcionais identifiquem competências e comportamentos, que os funcionários devem possuir no tocante a esse novo contexto de gestão de pessoas (ALBUQUERQUE; LEITE, 2012).

Fischer (2002) concebe que nesta evolução do conceito sobre o gerenciamento de pessoas, o uso do termo “área” ou “setor” esvai-se, dando lugar a “modelo”. A partir desse entendimento, a gestão de pessoas pode abranger os procedimentos que a organização adota no envolvimento dos funcionários com suas definições estratégicas, adquirindo um espaço consideravelmente maior. Objetiva-se, a partir de tal terminologia, superar a ideia de que tudo se restringe às áreas estruturadas num ponto de vista departamental.

Desse modo, conforme Fischer (2001, p. 20), o modelo de gestão de pessoas pode ser compreendido como “o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”.

Entende-se por princípios, as orientações de valor e as crenças básicas empregadas pela organização, que assim culminam no modelo. O processo adotado deve não só segui-los, como reforçá-los na cultura organizacional. Logo, configura-se como ponto de

partida a delimitação de princípios de gestão de pessoas, que balizará os aspectos estruturais do modelo de gestão de pessoas adotado (FISCHER, 2002).

As políticas de recursos humanos respaldam-se nos procedimentos, os quais a organização utiliza para lidar com seus funcionários, e por meio destes, alcançar os objetivos organizacionais; de modo simultâneo, oferecendo condições para atingir, outrossim, os objetivos individuais. Tais políticas devem estar adequadas à filosofia e às necessidades da organização.

Tendo a política como base, os procedimentos podem ser definidos como um plano permanente, que deve guiar as pessoas para a execução de suas tarefas dentro da organização (CHIAVENATO, 2004).

Esses processos devem obedecer aos princípios de gestão e alcançar os objetivos delineados por políticas específicas. Os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal configuram como os principais processos de gestão nesse sentido (FISCHER, 2002).

Logo, a partir da proposta de Longo (2007), como será abordada na subseção **2.3**, Oliveira (2009) evidencia a tendência de se constituir uma política de gestão de recursos humanos de caráter integrado, em detrimento do enfoque tradicional, que trata os sistemas e as políticas de maneira estanque. Para que se atinjam os objetivos vislumbrados pela organização, “é necessário que as políticas de recursos humanos sejam formuladas tendo como base as mesmas premissas e princípios, caracterizando a integração e a conexão entre elas” (MARCONI, 2003 *apud* OLIVEIRA, 2009, p. 37).

Oliveira (2009) ressalta também que esta concepção integrada deve se materializar não só pela articulação entre os distintos subsistemas e as políticas de recursos humanos, como pelo alinhamento destes subsistemas à estratégia da organização.

Para auxiliar na compreensão do assunto, verifica-se, a seguir, uma breve abordagem da dimensão sistêmica de gestão de pessoas.

2.2 Subsistemas de Gestão de Pessoas

No tocante ao planejamento estratégico para recursos humanos, desenvolvem-se quatro principais fatores nesta gestão: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (LACOMBE; TONELLI, 2001). Dentro de uma visão sistêmica, estes processos se desdobram em subsistemas de um sistema maior, de tal forma que estes estão inter-relacionados e interdependentes: provisão; aplicação; manutenção; desenvolvimento e monitoração (CHIAVENATO, 2004).

O subsistema de provisão contempla os processos relacionados ao suprimento de pessoas para a organização, por meio de duas atividades principais: o recrutamento e a seleção. A primeira tem por finalidade captar os recursos humanos de forma externa e interna à organização. Quanto à seleção, seu objetivo é escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, segundo as necessidades internas da organização (CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 2011).

Os processos de avaliação dentro da proposta de Chiavenato (2004) se inserem em um subsistema maior, intitulado Aplicação. Contempla-se neste último as primeiras ações posteriores à integração de novos membros na organização: o desenho, a descrição e a análise de cargos, bem como a avaliação de desempenho. Na abordagem de Longo (2007), os processos de gerenciamento e avaliação de desempenho são contemplados no subsistema de Gestão do Desempenho. Como tal subsistema compõe o objeto de análise deste referido estudo, este será tratado de forma mais detalhada na próxima seção.

Baseando-se, ainda, na classificação de Chiavenato (2004), a remuneração se insere no subsistema de manutenção, que inclui benefícios sociais, ações de higiene e segurança no trabalho e os planos de compensação monetária. Objetiva-se, nesta função, manter e reter os recursos humanos, e não somente captá-los e aplicá-los adequadamente.

O subsistema de desenvolvimento requer esforços combinados do indivíduo - aspirações e motivações - e da organização - gerando oportunidades e estímulos ao desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da organização. Desta forma, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas produz um estado de mudança nos conjuntos de

conhecimentos, habilidades e atitudes de cada funcionário. Este conjunto individual torna-se requisito para a posição ocupada em uma estrutura organizacional e suas devidas responsabilidades (MARRAS, 2011; UBEDA; SANTOS, 2012).

Por último, na classificação de Chiavenato (2004), há também um subsistema que engloba os processos de monitoração de pessoas. O controle tem como objetivo asseverar que as distintas unidades da organização estejam atuando segundo aquilo que lhes foi determinado. Para tanto, o controle é composto pelo seguinte sequenciamento: estabelecimento de padrões desejados; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com os padrões desejados e ação corretiva, se necessário.

Destarte, Gil (2012) enfatiza que todas as atividades incluídas nestas classificações se relacionam entre si, influenciando-se de maneira recíproca, o que se torna complexo estabelecer um sistema de classificação, que não seja considerado excludente ou exaustivo.

2.3 Gestão de Pessoas no Setor Público

De acordo com Bergue (2007, p.18), depreende-se a gestão de pessoas no setor público como:

(...) esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que inserem. [...] Nesse contexto, a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo.

Não obstante tal conceituação, Marconi (2005) caracteriza que tradicionalmente as áreas de recursos humanos, em boa parte das instituições públicas, atuam sob um enfoque rotineiro, envolto às atividades de departamento de pessoal, como

pagamentos e aposentadorias, aliado a um comportamento reativo no atendimento de demandas pontuais e emergenciais.

Schikmann (2010) reitera que a priorização destas demandas emergenciais torna secundárias as atividades de cunho estratégico como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados às definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras.

A autora associa esta concepção prática de gerenciamento dos recursos humanos a um conjunto de elementos intrínsecos a uma grande parte das organizações públicas, quais sejam, a rigidez imposta pela legislação, a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, a pouca ênfase no desempenho, limites à postura inovativa, a rotatividade na ocupação de posições de chefia, dentre outros. Tais características dotam de uma grande especificidade a gestão de pessoas no setor público (LONGO, 2007).

Visualiza-se, portanto, a ausência de diretrizes e orientações claras para as políticas de recursos humanos, incorrendo em uma percepção burocrática para esta gestão, associada à ineficiência, bem como a formação de um quadro de servidores com um perfil indesejado (MARCONI, 2005).

Com a predominância do cenário exposto, a pretensão de se inovar na forma de se gerenciar pessoas no âmbito do setor público apresenta-se como um dos pilares dos processos de Reforma do Estado e na inserção de práticas gerenciais (PEREIRA, 1998; MARCONI, 2005; RAMIÓ; SALVADOR, 2008 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2013).

As primeiras propostas de reforma, tidas como “Reformas de Primeira Geração”, vislumbravam a melhoria e a modernização do aparelho estatal como resultado de sua trivial redução, seja em termos de abrangência de atuação do Estado, como na diminuição abrasiva de efetivos dos quadros públicos (RAMIÓ, 2008 *apud* OLIVEIRA, 2009).

Com a insuficiência destas políticas de *downsizing*, tem-se concentrado uma maior atenção para os processos de reformulação das práticas e políticas de gestão de pessoas,

a partir da concepção de que investimentos em profissionalização e desenvolvimento dos recursos humanos configuram em mudanças factuais na qualidade dos serviços públicos (OLIVEIRA, 2009).

Perante a este paradigma em vigência, Marconi (2005, p.2) ratifica a necessidade de um corpo burocrático preparado no tocante às transformações no aparelho estatal:

Grandes mudanças no aparelho do Estado requerem, mais do que recursos financeiros e a revisão do funcionamento das instituições como um todo, um corpo de funcionários públicos preparados. Novos modelos de gestão do Estado, prevendo mudanças, cada vez mais rápidas nas demandas dos cidadãos e na forma de atender a essas demandas, têm que ser acompanhados por perfis de profissionais mais flexíveis, em carreiras que absorvam essas mudanças e permitam com que esses funcionários aprendam e se desenvolvam continuamente.

Além de estabelecer o objetivo da política de recursos humanos no âmbito público, que corresponda à definição do perfil qualificado para a força de trabalho e seu desempenho de maneira motivada e eficiente, sobretudo, no alcance de resultados e cenários adversos como de restrição orçamentária, torna-se necessário que as políticas adotadas apresentem premissas únicas ou que partam do mesmo princípio (MARCONI, 2005).

Desse modo, Longo (2007) atenta-se para o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão de pessoas, a fim de adequar as pessoas à estratégia de uma organização ou sistema multiorganizacional acerca do alcance de resultados alinhados as finalidades perseguidas. Trata-se de uma gestão capaz de priorizar a integração dos subsistemas de gestão de pessoas e, em última instância, alinhar tal sistema e as pessoas ao fim precípuo de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos (OLIVEIRA, 2009).

Logo, como propõe Marras (2011, p.262), a gestão de pessoas estratégica está intimamente relacionada ao planejamento estratégico organizacional, introduzindo políticas capazes de mudar paradigmas, que modifiquem substancialmente:

(...) o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-as por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano; o perfil cultural da organização, redesenhando-o em

concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Quanto à sua empregabilidade no setor público, Marconi (2005) relaciona a gestão estratégica de pessoas à definição de políticas e diretrizes atinentes aos recursos humanos para o aperfeiçoamento de suas habilidades e, por conseguinte, do próprio órgão público, no alcance dos objetivos institucionais.

Cabe ressaltar que Longo (2007) relaciona de modo causal o alcance dos resultados às pessoas por meio de ambas as formas: influência do grau de adequação qualitativo e quantitativo dos recursos humanos em relação às finalidades pretendidas e estas últimas como consequência da conduta das pessoas no ambiente de trabalho.

Portanto, a premissa do desempenho e o alcance dos resultados almejados implicam em uma série de mudanças na atuação de uma estrutura de departamento de pessoal ao preconizado por uma gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010). Para tanto, destaca-se a aplicabilidade de um modelo de gestão de pessoas integrado, baseado em competências, no âmbito do serviço público (ONU, 2006).

Para devida compreensão, verifica-se, a seguir, uma análise teórico-conceitual relacionada ao modelo de gestão de pessoas por competências, baseado na literatura corrente sobre esta abordagem.

2.4 Gestão de Pessoas por Competências

Os modelos de gestão por competências têm sido adotados por diversas empresas, com o intuito de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). De acordo com Guimarães (2000, p. 126), busca-se também aderir essa tendência no âmbito do setor público, como “alternativa para uma gestão flexível e empreendedora, que possibilite melhorias na qualidade e eficiência dos serviços públicos”.

As concepções primárias sobre competência nas organizações caracterizam-na como um conjunto de qualificações necessárias para a ocupação de determinado cargo, que pressupõe assim uma performance superior em uma tarefa ou trabalho. Posteriormente, contesta-se esta definição à competência, associando-a as realizações das pessoas, ou seja, às entregas realizadas ao meio onde se inserem (FISCHER *et al*, 2013).

A competência, desta forma, apresenta-se como uma mobilização do repertório de conhecimentos e experiências no atendimento de demandas e exigências em um determinado contexto organizacional, influenciado por relações de trabalho, cultura organizacional, restrições de tempo e recursos, dentre outros (LE BOTERF, 1994 *apud* FISCHER *et al*, 2013).

Portanto, segundo Fischer *et al* (2013, p. 35), deve-se falar em competência quando há “competência em ação”, que exprime em “saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos”. Assim sendo, as abordagens mais modernas procuram associar competência não só aos diversos aspectos do trabalho, sobremaneira, ao desempenho (PIRES *et al*, 2005).

Para Carbone *et al* (2006), as competências humanas podem ser expressas por combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, identificadas no desempenho profissional, agregando valor às pessoas e às organizações. Nesta mesma direção, Fleury e Fleury (2001, p. 187) apontam que as competências devem agregar valor econômico para a organização, e de forma concomitante, valor social para o indivíduo, sob a forma dos seguintes conceitos: “saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica, assumir responsabilidades”.

Dutra (2009, p. 24) vai ao encontro das ideias supracitadas e enfatiza que “a agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”. Dutra (2001), em outro momento, também confere à competência o sentido de entrega, como associação ao “saber agir de maneira responsável” e “ser reconhecido por isso”, de acordo com a definição sugerida por Fleury e Fleury (2001).

Adicionalmente, aplica-se também o conceito de competência à equipe de trabalho e à organização como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Sobre o primeiro conceito, apresenta-se como um conjunto de crenças e valores, resultantes da interação de um grupo, capazes de influenciar a conduta e o desempenho de cada indivíduo (DURAND, 2000 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Quanto à organização em si, suas competências essenciais deriva de um arcabouço de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais; que geram vantagem competitiva, conferem valor distintivo para o cliente e que dificilmente são incorporadas pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Isso posto, segundo Carbone *et al* (2006), a gestão de pessoas por competências visa o alinhamento de esforços para que as competências humanas gerem e sustentem competências organizacionais, necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Para tanto, propõe-se o gerenciamento do *gap* (lacuna) de competências, com vistas a minorar a incompletude entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos propostos e aquelas presentes na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Conforme, ainda, Brandão e Bahry (2005), é importante ressaltar que as competências internas tendem a se tornar obsoletas, o que requer a realização periódica do seu mapeamento e desenvolvimento.

Em suma, a gestão por competências se insere em um sistema maior de gestão organizacional. Tendo como referência a estratégia da organização, a gestão de pessoas deve direcionar suas políticas e ações, harmonizando todos os seus subsistemas em torno das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al*, 2006).

Portanto, nesta seção, buscou-se apresentar a evolução da gestão de pessoas, bem como de sua aplicabilidade nas organizações públicas, com especial destaque para a gestão por competências. Destarte, na próxima seção, apresentar-se-á de maneira mais ampla, o objeto de estudo deste trabalho, a gestão do desempenho.

3 GESTÃO DO DESEMPENHO

Esta seção destina-se a aprofundar no subsistema Gestão do Desempenho, uma vez que compõe o objeto principal de estudo deste trabalho. Divide-se em cinco subseções: será apresentada, primeiramente, a base teórico-conceitual do processo de gestão do desempenho e, em seguida, os principais objetivos de uma avaliação de desempenho; posteriormente, serão explicitados os principais métodos utilizados nos processos avaliativos e, logo após, expõe-se a aplicabilidade da gestão do desempenho nas organizações, com especial destaque no setor público. Por fim, busca-se analisar as principais causas de falhas presentes nos processos de gerenciamento do desempenho humano.

3.1 Conceito e Processos

Trata-se a função de avaliação como gestão tendo em vista que esta conotação remete a um processo mais abrangente, que envolve ações adicionais à avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998). Brandão e Guimarães (2001) relatam que o surgimento da gestão de desempenho oportuniza-se como uma alternativa de conceituação às técnicas empregadas tradicionalmente para a avaliação de desempenho.

A princípio, designa-se o desempenho como “ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados”. (SOUZA *et al*, 2005, p. 24). Neste contexto, Lucena (1999) qualifica-o como algo passível de observação, controle e mensuração, visto que o desempenho expressa a manifestação concreta do quão o indivíduo será capaz de realizar.

Assim, como definem Souza *et al* (2005), tendo como premissa de que o trabalho executado nem sempre corresponde de forma exata às expectativas da organização, gerir o desempenho tem como propósito avaliar a dimensão da discrepância de desempenho, isto é, a defasagem entre o desempenho real e o esperado.

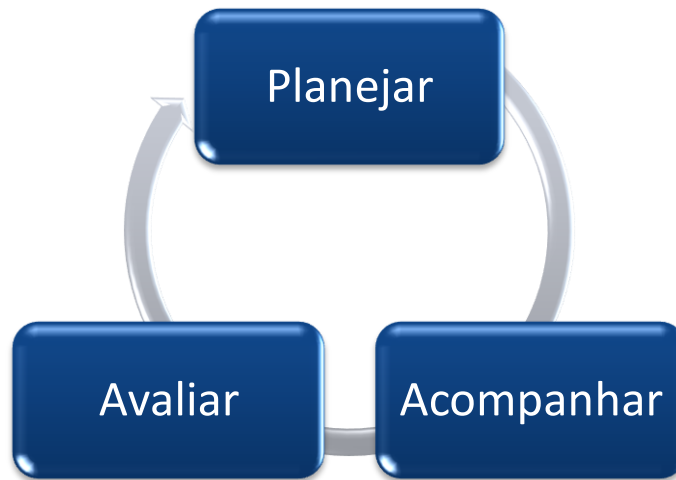
Na concepção de Orsi e Silva (2014), a gestão do desempenho centra-se, desta forma, no processo de administração de expectativas de performance e/ou resultados no que tange à organização, às unidades que a constituem e dos próprios indivíduos que a compõe.

Longo (2007) vai além e sintetiza as definições supracitadas ao propósito de influenciar o desempenho das pessoas no trabalho, alinhando-o às prioridades da organização e mantendo-o no nível mais elevado possível, de tal forma a propiciar uma melhoria sustentada da contribuição dos empregados no alcance dos objetivos organizacionais, bem como na obtenção de informações fundamentais como subsídio à tomada de decisões no que se refere à gestão de recursos humanos em distintos campos de atuação.

Caracteriza-se como um processo contínuo e criativo, no envolvimento de gerentes e funcionários, a partir de um plano de trabalho, que busca explicitar a conduta de ação individual e coletiva para a consecução dos melhores resultados. Logo, a gestão do desempenho “oportuniza diálogos sistemáticos e frequentes entre os líderes e empregados ou grupos sobre desempenho e necessidades de desenvolvimento” (BRASIL, 2006, p. 45).

Por meio da gestão do desempenho, prevê-se um conjunto de atividades para aperfeiçoar o nível de desempenho dos funcionários. Souza *et al* (2005) fazem referência a um ciclo de gestão do desempenho, conforme ilustrado na figura 1, composto pelos seguintes processos: Planejamento, Acompanhamento e Avaliação. Este último processo, segundo Orsi e Silva (2014), subsidia o estabelecimento de novas expectativas em face de um novo ciclo para os mesmos fins, evidenciando o caráter contínuo e cíclico deste processo.

Figura 1: Ciclo de Gestão do Desempenho



Fonte: Adaptado de Souza *et al*, 2005.

Inicialmente, na abordagem de Souza *et al* (2005), o Planejamento tem por objetivo transformar as prioridades estratégicas em expectativas de desempenho. Em outras palavras, alinham-se os objetivos e as metas organizacionais, de modo compartilhado entre a liderança e os liderados, a fim de estimular a consecução do desempenho vislumbrado pela organização.

Frente a tal contexto, Odelius (2010) atribui a implementação desta fase sob a perspectiva da negociação, na qual se procura explicitar claramente aos empregados, os resultados e padrões de desempenho a serem alcançados, de tal maneira que os indivíduos sejam capazes de avaliar a possibilidade de realização do que é proposto e a identificação dos recursos que serão necessários para viabilizar aquilo que foi planejado. Desta forma, a autora sustenta que pelo fato do indivíduo ter conhecimento dos resultados a serem alcançados e o desempenho desejado, influencia-se o resultado final.

No que refere ao Acompanhamento, Souza *et al* (2005, p. 81) associam seu objetivo à “sustentação do foco nas decisões tidas como essenciais do cliente, refletidas no plano estratégico e, portanto, assegurando a conexão entre objetivos e resultados” É caracterizado, desta forma, pela orientação do trabalho, que incorre ao fornecimento de *feedbacks* considerado o desempenho observado. Os principais produtos desta fase consistem

nas avaliações intermediárias, nos insumos ao aperfeiçoamento do processo de avaliação, dos resultados obtidos, do perfil de competências e assim da parceria entre liderança e equipe.

Segundo, ainda, os mencionados autores, a etapa posterior, Avaliação, é tida como a formalização periódica sobre o diagnóstico do desempenho individual e da equipe. Destina-se, outrossim, a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre o desempenho idealizado e aquele obtido no período de acompanhamento, bem como verificar os correspondentes impactos no desempenho organizacional.

Sob a perspectiva estratégica da gestão do desempenho, depreende-se a avaliação como uma parte do todo, ou seja, um subsistema de um sistema maior, tendo como principais resultados planos de trabalho revisados, planos de desenvolvimento, insumos úteis à tomada de decisão, sobremaneira, inclinados às ações de gerenciamento dos recursos humanos como movimentação, valorização e ao reconhecimento.

Como reitera Longo (2007), após a realização da avaliação de desempenho, a retroalimentação ou *feedback* do desempenho está orientada a um enfoque construtivo, balizada a uma perspectiva de melhoria, a partir de um ambiente caracterizado por relações abertas e francas entre avaliado e avaliador.

Em síntese:

(...) o ciclo do desempenho deve ser um processo retroalimentado constantemente pelas ações funcionais e suas interfaces, que permeiam um sistema adaptável em busca do equilíbrio com os ambientes externo e interno, sob a orientação da liderança. Nesse contexto, a tão discutida e referenciada avaliação de desempenho passa a ser simplesmente uma etapa complementar do processo mais amplo (SOUZA *et al*, 2005, p. 83).

Para melhor compreensão a respeito da avaliação de desempenho, será exposto, em seguida, a concepção e os principais objetivos deste instrumento gerencial.

3.2 Principais objetivos da Avaliação de Desempenho

A criação da avaliação de desempenho relaciona-se ao propósito de acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados enquanto permanecessem na organização, especialmente, na mensuração do nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) destes indivíduos. Verifica-se a permanência desta prática nas organizações, a qual teve sua dimensão e nível de abrangência largamente ampliada e modificada (MARRAS, 2011).

Assim, para Benetti *et al* (2007), a avaliação de desempenho visa apreciar os níveis de desempenho humano no que se refere ao cargo atual, baseado em metas e objetivos claros, definidos conjuntamente, buscando o desenvolvimento do capital humano.

Odelius (2010) vai ao encontro desta abordagem, indicando que o processo avaliativo permite uma apreciação sistematizada da execução das tarefas, das responsabilidades e do desempenho do indivíduo, sob um método aplicado. Objetiva-se, assim, mensurar os componentes do desempenho e compará-los com escalas pré-definidas de pontuação e classificação (BRASIL, 2006).

Adicionalmente, Orsi e Silva (2014) atribui a este instrumento algo além do processo formal; vislumbra-se como aspecto primordial do modelo de gestão do desempenho, tendo em vista que está coadjuvado aos demais subsistemas de gestão de pessoas. Isto é, mais do que seu propósito de eliminar lacunas para o desempenho esperado, utilizam-se seus resultados como insumo na identificação de ações de treinamento e desenvolvimento; apoio à tomada de decisões no que tange às ações de reconhecimento/remuneração, carreira e sucessão, recrutamento e seleção, entre outros.

Cabe ressaltar que baseado em uma revisão bibliográfica de outros 22 estudos, Jawahar e Williams (1997) *apud* Orsi e Silva (2014) apontam que quando a finalidade deste processo se restringe ao desenvolvimento, as notas costumam ser consideravelmente menores, o que necessariamente não se verifica quando as finalidades são apenas “administrativas”, a exemplo, ao subsidiar aumentos por mérito e promoções.

Gil (2012) também qualifica a avaliação de desempenho como insumo para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização, uma vez que permite identificar em que medida os programas de treinamento vem contribuindo para a melhoria do desempenho dos empregados; na promoção do autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; além de obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos. Nesta perspectiva, Marras (2011) considera como um valioso instrumento da administração de recursos humanos ao reportar o resultado dos investimentos direcionados a uma determinada trajetória profissional conforme o retorno recebido pela organização.

Ademais, dentre suas finalidades, é necessário também que o sistema de avaliação de desempenho seja capaz de atuar na identificação das competências representativas à organização, alinhadas aos propósitos empresariais, de modo a estabelecê-las em posições e cargos segundo as suas atribuições e características (LUCENA, 1999).

Em suma, Bohlander, Snell e Sherman (2005) definem os objetivos de um sistema de avaliação de desempenho em dois vieses: um de cunho administrativo e outro de desenvolvimento. O primeiro tem como propósito servir os resultados provenientes das avaliações como insumo às atividades de gestão de pessoas, enquanto, a segunda tem na abordagem do desenvolvimento o papel do gestor no aprimoramento do comportamento do funcionário. Logo, segundo estes autores, a avaliação de desempenho é empregada para vários propósitos, que beneficiam tanto a organização, os gestores, quanto o funcionário cujo desempenho está sendo apreciado.

3.3 Principais Métodos

Gerenciar o desempenho implica na escolha de um determinado método para a observação do desempenho funcional. Para isso, apresentam-se, em seguida, exemplos de métodos tradicionais e alguns mais avançados, com as correspondentes características e as tendências atuais (SOUZA *et al*, 2005).

A respeito dos padrões de avaliação, o método de escalas gráficas consiste em avaliar o desempenho das pessoas baseado em um grupo de fatores previamente definidos e graduados, segundo o que a organização define como o padrão de desempenho ideal. O método de incidentes críticos se apoia nas observações e registros sistemáticos dos pontos positivos e negativos que afetam o desempenho de quem está sendo avaliado. Enquanto, o método da escolha forçada propõe a avaliação do desempenho por meio de frases descritivas, que se traduzem em afirmações e padrões previamente estabelecidos, adequados ao desempenho observado perante as tarefas direcionadas. E, por último, o método comparativo emprega análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele está inserido (SOUZA *et al*, 2005; MARRAS, 2011).

Quanto ao critério da responsabilidade de se avaliar, esta função pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo sob o aspecto da autoavaliação, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, intitulado de “aos pares”, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004; BENETTI *et al*, 2007).

As tendências atuais têm atuado de acordo com a necessidade de mudança dos parâmetros das avaliações, dado o enrijecimento de ambientes democráticos e participativos, que se atentam tanto para o cenário interno quanto externo à organização. Nesta perspectiva, a avaliação 360° caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedback* com quem resultou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos, sejam estas subordinadas, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Intitula-se também como “avaliação total” pela abrangência que o campo de *feedback* assume (SOUZA *et al*, 2005; MARRAS, 2011).

Quanto ao modelo utilizado, Souza *et al* (2005) destacam a avaliação de desempenho por competências, que ocorre pela mensuração de competências necessárias ao desempenho esperado. Para tanto, as competências identificadas como relevantes passam a compor a avaliação de desempenho, permitindo a organização apurar o quão os funcionários as expressam no trabalho. Assim sendo, identificam-se os picos de competências (superações do desempenho esperado), e por outro lado, possíveis *gaps* (lacunas) de competências dos

profissionais, possibilitando gerar informações como insumo para a gestão dos outros subsistemas de gestão de pessoas (CARBONE *et al*, 2006).

Ademais, diante das vantagens, desvantagens e limitações no que se referem a cada fonte de informação, algumas organizações têm adotado diferentes combinações de fatores, buscando modelos de avaliações mais robustos para apurar o desempenho dos seus colaboradores (BATEMAN; SNELL, 1998 *apud* BENETTI, 2007).

3.4 Aplicabilidade

Sob um contexto panorâmico, a gestão do desempenho se aplica em um processo constituído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança (SOUZA *et al*, 2005).

De acordo com essa concepção, Odelius (2010) associa um sistema de gestão de desempenho ao apoio na consecução dos objetivos organizacionais, de equipe e individuais, identificando e maximizando os aspectos que influenciam o alcance de resultados, e minimizar e/ou eliminar, caso seja possível, quanto esta influência seja considerada negativa.

Segundo Gil (2012), compreender o hiato, que se estabelece entre o desempenho real àquele esperado, possibilita identificar aspectos relacionados à integração dos empregados, de supervisão, motivação, subaproveitamento do potencial, entre outros benefícios. Logo, de acordo com Odelius e Santos (2007), além de objetivar ganhos de produtividade, a gestão do desempenho deve visar uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal.

Nessa perspectiva, Longo (2007) retrata que as novas abordagens para o desempenho, na tentativa de superar as abordagens tradicionais, estão condicionadas a orientações de gestão de caráter mais relacional, centradas, sobretudo, no crescimento profissional das pessoas.

Como observa Ubeda e Santos (2002), há que se falar então que a gestão de desempenho somente ganha sentido a partir do fornecimento de informações para outros sistemas e processos de trabalho da organização, sendo vista de forma holística. Denisi (1997) *apud* Odélius e Santos (2007) enfatiza a integração dos processos de avaliação às ações de desenvolvimento, bem como o fornecimento de *feedback* e o uso de outras técnicas (aconselhamento, reforço positivo, modelagem de papéis, incentivos, reconhecimento e recompensa por desempenhos superiores, entre outras) no propósito de mudança do comportamento frente aquele desejado.

Aliado a isto, esta gestão é tida como uma forma de estimular as competências e a motivação dos empregados para a obtenção de melhoras de desempenho, não se restringindo apenas a um conjunto de técnicas de medição cuja utilidade é facilitar a aplicação de medidas administrativas (redistribuir, promover, unir, etc) (LONGO, 2007).

Nesse sentido, uma das importantes implicações de um sistema de avaliação de desempenho consiste nas melhorias relacionadas à comunicação entre os níveis hierárquicos na organização. Isto se deve em grande parte por este processo possibilitar a criação de um diálogo construtivo, que em decorrência disso, minimiza as dissonâncias, ansiedades e incertezas nas relações de trabalho (PONTES, 2002 *apud* FONSECA; OLIVEIRA, 2005).

Com ênfase nas organizações públicas, ainda que haja dificuldades adicionais, como será visto na próxima subseção referente às principais causas de falhas no gerenciamento do desempenho humano, Longo (2007, p.14) defende a aplicabilidade desta sistemática da seguinte forma:

Para o bem ou para o mal, o comportamento humano nas organizações é uma variável sobre a qual é difícil influir. Ao mesmo tempo, exercer essa influência constitui uma questão central para a eficácia, eficiência e efetividade das organizações, que se acentua nos serviços públicos e que, portanto, se torna irrenunciável para os inovadores e formadores da gestão pública.

Em suma, como posto por Brandão e Guimarães (2001, p.12), a gestão do desempenho está atrelada a um processo maior de gestão organizacional, pois “permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros,

objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização”.

3.5 Principais Causas de Falhas

Na literatura recorrente a gestão do desempenho, discute-se comumente a ocorrência de erros e falhas atinentes aos processos de avaliação, que se manifestam independente do tipo de organização, seja esta pública ou privada (ORSI; SILVA, 2014).

Para Marras (2011), um sistema de avaliação humana pode estar condicionado a “vícios de julgamento”, em razão da manifestação de sua subjetividade tornando este processo passível de críticas. Dentre os problemas mais comuns, verifica-se que estes estão mais relacionados àquele que avalia do que propriamente ao instrumento.

De ordem psicológica, o autor coloca que para quem avalia, tais efeitos se apresentam de duas maneiras: conscientemente, ou seja, quando o resultado é “viciado” pelo avaliador, premeditado intencionalmente, de maneira a efetivar interesses em jogo, favorecendo ou prejudicando o avaliado; inconscientemente, no qual o avaliador utiliza-se das mesmas atitudes anteriores, no entanto, sem a intenção premeditada ou dolosa.

No primeiro caso, destacam-se o efeito *halo*, que tende a ocorrer quando uma característica positiva implica numa consequente avaliação positiva, baseado em uma percepção geral sobre o avaliado, em detrimento de uma avaliação mais meticulosa em relação a aspectos específicos. Contrariamente, o efeito *horn* ocorre a partir de uma percepção geral negativa, que implica em uma avaliação também negativa, afetando de forma equivalente a avaliação de aspectos mais específicos. (DESSLER, 2000; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003 *apud* ORSI; SILVA, 2014).

Outras possíveis propensões, segundo Pontes (2005), estão relacionadas às distorções dos fatores de avaliação pelos avaliadores. Tem-se, assim, o efeito tendência central, que ocorre quando o gestor rejeita avaliações extremadas e opta por uma avaliação ao centro. Inversamente, o efeito complacência ou rigor é verificado quando o líder exacerba

todos os fatores de avaliação ao acreditar que todos os membros de sua equipe apresentaram um ótimo ou péssimo desempenho, sem distinções individuais.

No tocante às ações inconscientes do avaliador, há que se falar nas seguintes disfunções avaliativas: basear-se em acontecimentos recentes, no qual o gestor ao efetuar a avaliação de desempenho recorre aos fatos ocorridos em um curto espaço de tempo anterior ao processo avaliativo; basear-se em características pessoais extracargo, quando o avaliador tem como referência valores ou atitudes que o avaliado apresenta fora do ambiente de trabalho; supervalorizar as qualidades potenciais, ou seja, ocorre quando o avaliador confunde “resultados concretamente realizados” com “características potenciais” que identificam o avaliado (MARRAS, 2011).

Por outro lado, Odelius (2010) aponta a possibilidade de falhas relacionadas ao próprio sistema de gestão utilizado, como a má definição e a falta de nitidez de suas características, padrões, objetivos, e na definição dos parâmetros de resultados a serem alcançados. Uma das possíveis implicações é a realização da avaliação como um mero preenchimento formal do formulário, visto que os avaliadores não conseguem perceber os resultados concretos deste processo, como a ocorrência de programas de treinamento, promoções, entre outros (GIL, 2012).

Odelius (2010) também chama a atenção para a ausência de ações de disseminação do sistema de avaliação de desempenho, sugerindo a necessidade de treinamentos de avaliadores e avaliados no que tange as normas do sistema, a atuação adequada do gestor e os benefícios para o avaliado em todo este processo. Ademais, a autora deprecia a utilização inadequada das informações oriundas dos processos avaliativos como insumo para os outros sistemas de administração e desenvolvimento de profissionais, o que inviabiliza a retroalimentação da gestão do desempenho.

Nesta perspectiva, Longo (2007) elucida que a existência de um sistema formalizado não pressupõe por si só que a corresponde prática deste processo contemple elementos típicos de uma gestão de pessoas adequada. Em decorrência disso, avulta-se o risco do sistema concebido converter-se em um mero trâmite burocrático.

No que diz respeito ainda ao sistema de gestão idealizado, Marras (2011) vê como crítico um aparato de decisão centralizado, restrito às instâncias superiores de quem executa, demarcando a unilateralidade do processo e, assim, uma tendência de maior subjetividade nas ações avaliativas. Logo, outra possível inconsistência neste processo é a baixa participação do avaliado, limitando a possibilidade de autodefesa perante os resultados da avaliação e o diálogo com o avaliador, sobretudo, no fornecimento de *feedback*.

Ainda, Gil (2012) considera o baixo envolvimento da alta administração como um dos principais entraves no processo de avaliação. O autor justifica que, de modo geral, a alta administração e os gestores não percebem a contribuição da força de trabalho no sucesso do negócio, como a implicação da avaliação de desempenho para tanto.

Nesta mesma direção, Guimarães, Nader e Ramagem (1998) enfatizam que todo o processo de avaliação deve ser guiado por decisão política da alta direção, transformando tal prática em prioridade organizacional, além de clarificar para seus colaboradores a relevância e o funcionamento do processo avaliativo, conforme também recomendado por Odelius (2010) anteriormente. Esses autores também destacam como condição *sine qua non* ao sucesso da gestão do desempenho, a simplicidade e a facilidade de operacionalização que um sistema de avaliação e de gestão requer, bem como a necessidade de comprometimento do corpo gerencial.

No que se refere ao último aspecto, Bohlander, Snell e Sherman (2005) alegam que a ausência de suporte da alta administração corrobora para a falta de incentivo dos avaliadores a exercerem sua função de forma adequada. Isto ocorre comumente quando estes percebem pouco ou quase nenhum benefício na ação de avaliar; rejeitam a confrontação com o avaliado face a face nas entrevistas de avaliação e não utilizam o *feedback* como mecanismo favorável ao gerenciamento do desempenho.

Segundo estes autores, outros aspectos falhos relacionados ao papel do gestor consistem na falta de habilidade em si para efetuar a avaliação; a utilização de uma linguagem ambígua ou obscura em todo o processo de avaliação; a ausência de uma postura de retidão e

de sinceridade ao realizar a avaliação e a ausência de informações a respeito do desempenho real de um funcionário.

Longo (2007) reitera outros pontos frágeis relacionados à atuação gerencial como a ausência de compromisso dos dirigentes, a falta de tempo e o déficit de capacitação no uso eficaz dos instrumentos de gestão por partes destes profissionais. Gil (2012) justifica que os gestores, por geralmente possuírem especialização em uma dada área específica, tendem a não apresentar habilidades técnicas para lidar com os assuntos de pessoal, como seleção, diagnóstico das necessidades de treinamento, fornecimento de *feedback* e, principalmente, a avaliação de seus liderados.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) apontam também a falta de preparo destes avaliadores na revisão da avaliação dos funcionários que estão sob seu controle. Aliado a isto, ressalta-se também que a inexistência ou negligência à realização de planos ou acordos de desempenho torna a revisão e a avaliação em atuações baseadas na mera atuação do imaginário individual de quem o avalia (BRASIL, 2006).

Nesse sentido, Orsi e Silva (2014) veem como um equívoco restringir a gestão do desempenho à ação de avaliar como um passo único e final, tendo em vista se tratar de um processo contínuo de gerenciamento e ajustes de expectativas. Os autores alegam que ao seguir sistematicamente as etapas propostas, a ação do gestor se torna mais legítima, auxiliando-o a realizar avaliações mais criteriosas, baseadas em fatos e dados reais, que permitam a distinção entre aqueles que apresentam desempenho satisfatório àqueles que ainda não o fazem. Logo, essa postura impede que a avaliação de desempenho seja tratada como um “evento” isolado, de forma que seja percebida como uma relação estritamente punitiva e/ou recompensativa ou incorrendo ao risco de torná-la uma mera negociação por notas mais altas, conquanto isto não signifique um aumento salarial de fato.

De forma complementar, Muller (2003) *apud* Orsi e Silva (2014) destaca a relevância do *feedback* contínuo em todo o processo de gestão do desempenho, considerando que na sua ausência, esta sistemática se revela inútil ao despender esforços de mensuração e, em contrapartida, não oferecer oportunidades de melhorias aos avaliados.

No que concerne, especificamente ao setor público, Oliveira-Castro *et al* (1996, p. 39) caracteriza a prática da leniência ou superavaliação como algo comum, uma vez que todos, indistintamente, costumam receber avaliações máximas.

A prática leniência ou superavaliação, bastante comum no setor público, pode ser muito danosa à organização como um todo, devendo-se, portanto, eliminá-la ou minimizar a influência que exerce sobre as avaliações de desempenho. As chefias, sob a influência das pressões culturais, praticam a superavaliação, contribuindo dessa forma para a sua perpetuação.

Bergue (2007) retrata que o elemento corporativo característico da cultura organizacional prevalecente nas organizações públicas, associado à ausência de exigências estruturais no que se refere a melhores níveis de desempenho, cerceia os estímulos à atuação gerencial em direção a atitudes mais efetivas. Logo, o nível de resistência à mudança intrínseca à cultura organizacional reflete intimamente no sucesso do sistema de avaliação de desempenho idealizado (OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

No entanto, como Bergue (2007, p. 375-376) evidencia, tal contexto refratário à avaliação manifesta sinais de transformação.

No cenário emergente, que entre outros atributos, destacam-se os mais elevados níveis de exigência por qualidade nos serviços públicos, advindos notadamente de setores organizados da sociedade, a eficiência alocativa de recursos humanos passa a assumir posição de maior destaque. Impõe-se, assim, ao gestor público a criação e a implementação de mecanismo de aferição de desempenho capazes de evidenciar as disfunções e potencialidades do arranjo humano disponível e assim lastrear com informações confiáveis o processo de gestão.

Odelius e Santos (2007) revelam ainda que uma das más consequências da utilização da avaliação de desempenho, no âmbito das organizações públicas, concentra-se no peso da vinculação dessa ferramenta ao sistema de remuneração. Conquanto defenda-se a premissa de que as pessoas são motivadas a trabalhar em função de maiores ganhos financeiros, segundo estes autores, é necessário avaliar em que medida a concessão de bônus e gratificações é capaz de alavancar o processo produtivo no âmbito do serviço público.

Não menos importante, outra característica comum às administrações públicas trata-se da formação de uma cultura tipificada pela expectativa de rápida rotação dos principais dirigentes públicos. Em decorrência disso, há uma grande possibilidade de alterações radicais na condução da atuação da organização, no clima organizacional e na satisfação profissional, limitando a promoção de ações, bem como por transformar uma relação entre o funcionário e a organização numa relação de emprego vinculada a manutenção do status e da remuneração em detrimento a um enfoque aos resultados da organização e no desenvolvimento profissional e pessoal (ORSI; SILVA, 2014).

Destarte, a gestão do desempenho apresenta-se como um processo árduo e de alta complexidade, “tendo em vista a diversidade de aspectos que influenciam a definição de uma política dessa natureza e o fato de que são inúmeros os aspectos que afetam o desempenho organizacional e individual” (ODELIUS, 2010, p. 148).

Uma vez apresentado o objeto deste trabalho e as bases teóricas relacionadas sobre este assunto, está a seguir a quarta seção do trabalho, expondo o Modelo de Gestão do Desempenho durante o estágio probatório utilizado no Governo do Estado de Minas Gerais.

4 GESTÃO DO DESEMPENHO DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Esta seção pretende explicitar o modelo de Gestão do Desempenho adotado no Governo do Estado de Minas Gerais, evidenciando o processo utilizado no estágio probatório. Divide-se em três subseções: primeiramente, é apresentado um panorama evolutivo do modelo de gestão de pessoas vigente e, logo após, caracteriza-se a Gestão do Desempenho na Administração Pública Estadual. Por fim, analisa-se o processo de Avaliação Especial de Desempenho (AED), em observância as competências essenciais, considerados os parâmetros de avaliação deste processo, bem como o ciclo de gestão utilizado para tanto.

4.1 Modelo de Gestão de Pessoas

No Governo de Minas Gerais, a transformação do papel da gestão de pessoas, sob a perspectiva de um viés estratégico, ocorreu no cerne de um amplo processo de transformação de gestão, consideradas as necessidades de melhorias no funcionamento da máquina pública. Ao longo dos últimos doze anos, diversas iniciativas propiciaram a implementação de um modelo de gestão de pessoas estruturado em três eixos integrados: gestão por competências, meritocracia e a valorização do servidor público (MINAS GERAIS, 2013).

Na implantação do programa de políticas de gestão pública vigente à época, o Choque de Gestão, visualizou-se um diagnóstico que demonstrava dificuldades administrativas, uma gestão obsoleta, bem como um quadro de déficit dos recursos públicos e, assim, o comprometimento no pagamento da folha de pessoal. Ademais, verificou-se a defasagem e a ausência de concessões de promoções e progressões nas carreiras, além do que a concessão de benefícios estava relacionada ao tempo de serviço (RIBEIRO *et al*, 2011).

Primariamente, o processo de reformulação da política de recursos humanos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional se consolidou a partir do Projeto Estruturador “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”, tendo a ênfase na dimensão “pessoas” um dos focos prioritários para o alcance das mudanças pretendidas.

Na primeira geração do modelo vigente, compreendido no período de 2003 a 2006, a política de avaliação de desempenho foi instituída, concomitantemente à implantação e/ou aperfeiçoamento de outras funções estratégicas de gestão de pessoas, como as ações de desenvolvimento. Evidenciam-se os valores de meritocracia e de valorização do servidor, visto que aspectos remuneratórios e das carreiras dos servidores também passaram a ser influenciados por esta política, além da viabilização de outras importantes ações como a reestruturação das carreiras, a ampliação da oferta de vagas em concursos públicos, entre outros (GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012).

Na segunda geração, no período entre 2007 e 2010, buscaram-se avanços para as políticas concebidas anteriormente, pautados pelo maior alinhamento estratégico, a ampliação da profissionalização dos servidores públicos e o desenvolvimento de uma gestão por competências. Vislumbrava-se, desta forma, o aperfeiçoamento do modelo implementado, bem como uma maior integração entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas (GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012). Destacam-se nas iniciativas viabilizadas neste momento, o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos e o Projeto Mapeamento de Competências e Gestão do Desempenho (MIRANDA *et al*, 2012).

Ainda, após o ano de 2011, foram delineadas algumas ações, que tinham como objetivo fomentar ainda mais o alinhamento entre as políticas e práticas à estratégia organizacional e robustecer a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas. Concebe-se que a política de gestão de pessoas em curso tem como propósito o alinhamento entre as pessoas e a estratégia institucional, buscando, sobremaneira, a consecução de resultados (MINAS GERAIS, 2013).

4.2 Gestão do Desempenho

No Poder Executivo de Minas Gerais, a Política de Gestão do Desempenho teve início em 2004, tendo como marco a instituição da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) para todos os servidores efetivos e função pública dos órgãos e entidades da

Administração Direta, Autárquica e Fundacional, com vistas a fomentar uma cultura de avaliação e de meritocracia (GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012).

Em um panorama evolutivo da implantação da política de Avaliação de Desempenho, Gama, Dias e França (2012) retratam a seguinte perspectiva, visto que a SEPLAG¹ atuou com um foco específico em cada período avaliativo. Em um primeiro momento (2004-2005), concentraram-se os esforços na implementação do processo em todos os órgãos e entidades; no 2º período avaliativo (2005-2006), priorizou-se a qualificação do processo avaliativo, principalmente no que se refere ao Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI); o 3º período avaliativo (2006-2007) teve como propósito simplificar e flexibilizar o processo e, por fim, no 4º período avaliativo (2008)² houve o delineamento de um novo modelo de gestão do desempenho com foco em competências.

Verifica-se nos dois primeiros momentos, a definição de uma metodologia de avaliação padrão, baseado em 11 critérios, para todos os órgãos e entidades, possibilitando sua implantação simultânea a mais de 95 mil servidores. No que tange a primeira fase, foram adotados critérios e uma metodologia, pautados na visão tradicional da gestão do desempenho, contemplando igualmente questões comportamentais e de desempenho. Em seguida, buscou-se a simplificação e flexibilização do modelo, tendo como prioridade a elaboração de metodologias específicas atinentes às distintas áreas da Administração Pública (MINAS GERAIS, 2013).

De acordo com Faro, Neves e Dias (2012), apesar de se mostrar adequada aos propósitos iniciais, a política concebida passou a apresentar certa obsolescência à medida que o modelo de gestão pública em vigência avançava. Logo, com a demonstração de oportunidades de melhorias ao longo do processo, desde 2007 o Governo de Minas Gerais passou a viabilizar ações que tem como base a gestão por competências (GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012).

¹ Órgão responsável pela formulação, normatização e definição de diretrizes de gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais.

² Os 1º e 2º períodos avaliatórios ocorreram de julho a junho do ano seguinte e, posteriormente, para que o ciclo de avaliação coincidissem com o planejamento institucional, o 3º período teve a duração de 1 ano e meio e, a partir de 2008, o período avaliatório passou a ser igual ao ano civil (GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012).

Segundo Ribeiro *et al* (2011, p. 14), “tornou-se premente a necessidade de criar uma metodologia de avaliação orientada para as competências entregues no contexto de trabalho e que possibilitasse o alinhamento com as estratégias institucionais”.

O projeto idealizado, neste momento, buscava propiciar um modelo de gestão do desempenho por competências, contemplando os seguintes enfoques: novos métodos, instrumentos, processos, procedimentos e tecnologias de avaliação e mapeamento das competências essenciais aos servidores. No tocante a este último aspecto, mapearam-se inicialmente as competências essenciais dos servidores de quatro secretarias selecionadas: Fazenda; Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Saúde e a de Planejamento e Gestão. A partir daí, tais competências foram adotadas como novos critérios de avaliação, vinculadas às respectivas estratégias destes quatro órgãos (FARO; NEVES; DIAS, 2012)

Houve a continuidade desse processo, resultando um total de onze órgãos que assim tiveram o mapeamento de competências essenciais aos seus servidores. Não obstante, constatou-se uma similaridade entre tais competências, não havendo tamanha divergência entre aquelas que já haviam sido mapeadas em um momento anterior (MIRANDA *et al*, 2012).

Para continuar avançando, foi criado o perfil único de competências essenciais dos servidores, como será analisado na subseção seguinte, visto que tais competências são utilizadas como critérios de avaliação na AED.

A partir de 2013, houve a incorporação deste modelo em mais 36 órgãos e entidades, que não operacionalizavam a avaliação por competências. Nos órgãos em que já haviam sido mapeadas as competências essenciais aos seus servidores, o dirigente máximo optou entre mantê-los ou aderir ao Perfil Único (MINAS GERAIS, 2013).

Após esse processo de remodelação da metodologia e disseminação do modelo de competências nos demais órgãos e entidades, a perspectiva atual concentra-se na elaboração de metodologia de mapeamento das competências técnicas, que se baseia em

processos, unidades ou carreiras, buscando unir as competências técnicas e o comportamento desejado para o sucesso profissional e institucional (MIRANDA *et al*, 2012).

4.3 A Avaliação Especial de Desempenho (AED)

O processo de avaliação de desempenho no Governo de Minas Gerais é realizado segundo a condição funcional dos servidores. Os modelos de avaliação idealizados apresentam regras diferenciadas para o servidor em período de estágio probatório, por meio do processo de AED, e para o servidor estável, a partir do processo de ADI. Entretanto, ambos apresentam metodologias e critérios comuns, tendo como referência a natureza do cargo ocupado pelo servidor – se técnico ou de direção ou de assessoramento - facultado aos órgãos e entidades a alteração da metodologia, de acordo com as suas especificidades (OLIVEIRA; DIAS; ROQUETTE; 2010).

A AED foi regulamentada, inicialmente, com o decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004. Com o decreto nº 45.851, de 28 de dezembro de 2011, implementou-se nova legislação pertinente a este processo, válida a todos os servidores públicos que ingressarem na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, a partir de 1º de janeiro de 2012.

A este processo é definido como um acompanhamento sistemático do desempenho do servidor em período de estágio probatório. Busca-se, de acordo com o art. 7º da atual legislação referente à AED, o decreto nº 45.851 de 28 de dezembro de 2011:

- I - apurar a aptidão do servidor para exercício do cargo para o qual foi nomeado;
- II - contribuir para a implementação do princípio da eficiência na administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual; e
- III - aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos ou entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Considera-se, desta forma, o estágio probatório como o período dos três primeiros anos (leia-se: mil e noventa e cinco dias de efetivo exercício), a partir do ingresso do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo, mediante a aprovação em concurso

público. Objetiva-se, portanto, “apurar a aptidão do servidor no desempenho do cargo para fins de aquisição de estabilidade”, conforme o caput do art. 4º do atual decreto sobre a AED.

Logo, o estágio probatório e o processo de AED têm como fim precípuo aferir a aptidão do servidor no desempenho do cargo ocupado, para qualificá-lo à condição de estável dentro da Administração Pública. Bergue (2007) caracteriza o instituto da estabilidade dentro do serviço público, como uma garantia constitucional que alcança os servidores detentores de cargos públicos aprovados em estágio probatório, distintamente, daqueles que ocupam emprego público, independentemente da submissão obrigatória também a concurso público como requisito para investidura, conforme disposto no art. 37, inciso II, da Constituição Federal de 1988:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Em síntese, legitima-se, desta forma, que “o concurso público é instrumento de garantia de acesso a cargos e empregos públicos (independente de regime jurídico), ao passo que a estabilidade é garantia de segurança no cargo, própria, portanto, do regime estatutário” (BERGUE, 2007, p. 29). Longo (2007, p.72) reitera que a estabilidade “[...] protege, em maior ou menor grau, o funcionário público da demissão arbitrária, como mecanismo de garantia para a manutenção de um comportamento independente e profissional”.

Assim, a avaliação especial de desempenho por competências, aliado a frequência de noventa e cinco por cento do período de estágio probatório, comprovará a aptidão do indivíduo para os fins deste processo. No caso de um percentual menor que sessenta por cento (60%) de aproveitamento na média dos somatórios dos pontos de todas as etapas, e o não cumprimento do requisito mínimo de noventa e cinco por cento (95%) de frequência em cada etapa, prevê-se a exoneração do servidor, mediante a elaboração de parecer conclusivo.

A partir dos itens que se seguem, será descrito o modelo de gestão do desempenho dos servidores, em estágio probatório, a saber, aqueles também que ingressam na carreira de EPPGG, visto que ainda não há um sistema específico para estes profissionais.

4.3.1 Competências Essenciais

No que se refere à implantação do modelo de competências no Governo de Minas Gerais, entende-se como competência as contribuições efetivas do servidor para o alcance dos resultados institucionais, com a utilização dos seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) em seu contexto de trabalho.

Em outras palavras, como descreve Miranda *et al* (2012, p. 9):

(...) os servidores aplicam Conhecimentos, que podem ser compreendidos como os “saberes” adquiridos por meio de educação e experiências formais; Habilidades, que é “saber fazer”, o saber colocado em prática, sendo na maioria das vezes tácito e que é fundamentalmente aprendido por meio da prática e da observação, aproximando-se da noção de inteligência; e as Atitudes, que nos impulsionam a aplicar nossas Habilidades e Conhecimentos, tratando-se do “querer fazer”.

Oliveira, Dias e Roquette (2010) explicitam que estas competências se desdobram em contribuições efetivas, conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas, de forma a possibilitar o maior nivelamento e compreensão das competências, além de discriminar os critérios que darão base para a avaliação de cada servidor.

A noção de contribuição efetiva, segundo Miranda *et al* (2012), corresponde a algo concreto e observável que o servidor entrega para a organização. A prerrogativa é de que o servidor seja capaz de concretizar resultados considerados melhores do que os alcançados anteriormente.

Desta forma, o modelo de gestão do desempenho no Governo de Minas Gerais está apoiado nas seguintes tipologias de competências:

(...) competências gerenciais – requeridas a todos os ocupantes de cargo de direção e de chefia da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais desenvolvidas a

partir do Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos”; competências essenciais – aquelas comuns a todos os servidores de cada órgão ou entidade, relacionadas com suas crenças, valores e filosofia de gestão; competências técnicas – que são competências específicas requeridas aos servidores e gestores, vinculadas às atividades do órgão e diretamente relacionadas às unidades, cargos e/ou funções (MINAS GERAIS, 2013, p. 116).

Em observância às competências essenciais, parâmetros de avaliação da AED, concentraram-se os esforços nos últimos anos na criação de um perfil único a todos os servidores, composto por cinco competências: foco em resultados, foco no cliente, inovação, trabalho em equipe e comprometimento profissional.

Apresentar-se-á, em seguida, uma breve descrição das ideias centrais relacionadas às contribuições efetivas previstas a cada uma destas competências:

a) foco em Resultados: relacionado às noções de planejamento do trabalho, administração do tempo, monitoramento das atividades, realização do trabalho com qualidade, atuação integrada e a forma de lidar com os desafios.

b) inovação: baseia-se na utilização de conhecimentos e experiências para novas práticas; a adoção de postura crítica construtiva; proposição de ideias aplicáveis; proposição de alternativas para a solução de problemas; postura positiva frente às mudanças.

c) trabalho em equipe: relaciona-se a atuação participação e colaborativa; flexibilidade; saber lidar com as diversidades de interesses e opiniões; utilização de comunicação clara, objetiva e oportuna; registro de informações; compartilhamento de conhecimentos e experiências.

d) comprometimento profissional: noções de aprimoramento profissional; comprometimento no ambiente de ambiente e atuação proativa.

e) foco no Cliente: relaciona-se a acessibilidade ao cliente; identificação das necessidades do cliente; proposição de soluções; satisfação do cliente.

A estrutura de uma competência, desdobrada em conhecimentos, habilidades e atitudes é exemplificada na Figura 2.

Figura 2: Competência: Trabalho em Equipe.

Competência: TRABALHO EM EQUIPE		
Contribuições Efetivas		
Compartilha informações e conhecimentos com a equipe e outras áreas para o alcance de melhores resultados.		
Reconhece a importância do seu papel na equipe, atuando de forma integrada para o alcance dos objetivos comuns.		
Colabora com o trabalho da equipe e de outras áreas, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional.		
Relaciona-se com a equipe respeitando as diversidades, contribuindo para melhoria do ambiente de trabalho.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Acordo de Resultados • Contexto da Instituição • Conhecimento técnico da área de atuação • Estrutura organizacional • Ferramentas de compartilhamento do conhecimento • Mapa Estratégico • Normas e legislações pertinentes • Processos de Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade/flexibilidade • Comunicação escrita • Comunicação Verbal • Multifuncionalidade • Negociação • Percepção do ambiente • Relacionamento Interpessoal • Saber ouvir • Versatilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito a diversidade • Ser aberto a críticas • Ser colaborador • Ser cordial • Ser descomplicado • Ser empático • Ser integrador • Ser objetivo • Ser oportuno • Ser participativo • Ser profissional • Ter autocontrole

Fonte: GAMA, Maria Angélica; DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; FRANÇA, Maria Isabel Rolla. Trilhas de desenvolvimento de competências: uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores de Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília.

Cabe ressaltar que os servidores em estágio probatório, ocupantes de cargo de provimento em comissão com natureza de direção e chefia ou de Secretário de Estado, Secretário-Adjunto de Estado, Subsecretário de Estado, Diretor-Geral, Vice-Diretor-Geral, Presidente, Vice-Presidente, Reitor e Vice-Reitor, ou cargos a estes equivalentes serão avaliados pela Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP), segundo o Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, legislação que regulamenta tal processo.

4.3.2 Ciclo de Avaliação

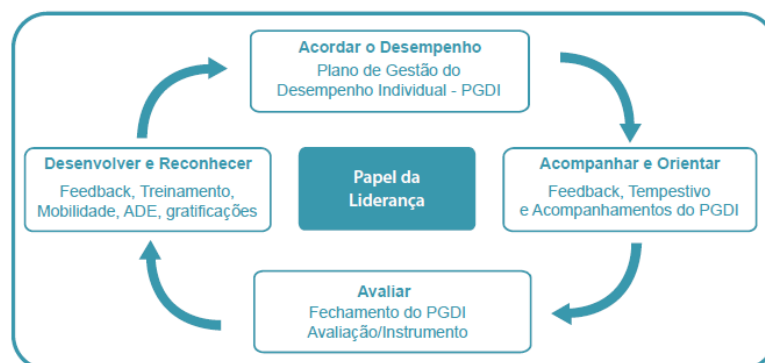
De acordo com a legislação em vigor, o processo de gestão do desempenho no estágio probatório não contém número fixo de etapas. Prevê-se que a primeira etapa tenha início na data de ingresso do servidor, com término em 31 de dezembro. As demais etapas devem iniciar em 1º de janeiro e também terminarão no último dia do ano. Para a última etapa, considera-se também o início em 1º de janeiro, entretanto, deve ser concluída quando se encerra um mil e noventa e cinco (1095) dias de efetivo exercício.

Ademais, para fins de realização da AED, é necessário ter no mínimo cento e cinquenta (150) dias de efetivo exercício. A contagem deste período mínimo é realizada até trinta de novembro, com exceção da última etapa, em que a contagem é finalizada no mês em que antecede o término do estágio probatório. No primeiro ano, caso o servidor ainda não possua o período mínimo, deve-se registrar o motivo de não avaliação e, em seguida, aguardar o início da próxima etapa.

No que se refere à atribuição de se avaliar os servidores neste processo, responsabiliza-se uma Comissão de Avaliação Especial de Desempenho para tanto, enquanto, para o servidor ocupante de cargo de provimento efetivo e que esteja exercendo cargo de provimento em comissão ou função gratificada, prevê-se o acompanhamento pela chefia imediata, sendo a autoridade responsável pelo preenchimento do Termo de Avaliação Especial. Cabe salientar que, no primeiro caso, é obrigatória também a presença da chefia imediata na composição da comissão composta para fins de avaliação. Ademais, atribui-se ao gestor outras funções nos processos imersos a gestão do desempenho, como será exposto a seguir.

Para viabilizar a gestão do desempenho dos servidores em estágio probatório, vislumbra-se um ciclo composto por quatro processos, como pode ser visto na figura 3.

Figura 3: Gestão do Desempenho no Governo do Estado de Minas Gerais



Fonte: MINAS GERAIS. Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais. 2013.

O primeiro processo refere-se a “acordar o desempenho”, ou seja, planejar o desempenho previsto para o servidor e pactuar suas metas individuais por meio do desenvolvimento do PGDI. A atual legislação referente à AED responsabiliza a chefia imediata pelo preenchimento deste referido instrumento de planejamento, o qual deve ser realizado juntamente ao servidor, preferencialmente no primeiro mês da etapa. Desta forma, o PGDI possibilita o planejamento do trabalho e subsidia o processo posterior, o acompanhamento do desempenho do servidor.

Adiante, deve-se “acompanhar e orientar”, no qual a liderança deve fornecer *feedback* ou devolutiva para o servidor, a partir de ações de acompanhamento previstas no PGDI. É posto na referida legislação, a realização de no mínimo dois acompanhamentos do desempenho do servidor pela chefia imediata.

O terceiro processo consiste em “Avaliar”, por meio da finalização do PGDI e o preenchimento do termo de avaliação, isto é, a realização da AED nos meses de novembro e dezembro no órgão ou entidade em que o servidor estiver em exercício. No caso da última etapa, a ocorrência da avaliação se dará no último mês do período de estágio probatório. A legislação ainda sugere a realização de entrevista antes do preenchimento do termo de avaliação, concedendo discricionariedade para a realização de tal ação, salvo nos casos em que houver manifestação do servidor avaliado.

Ao finalizar este processo, a legislação prevê também a notificação do servidor, por escrito, com o resultado de cada etapa de AED em até vinte e dias contados do término do período de preenchimento do Termo de Avaliação por quem o avalia. Na impossibilidade de se proceder à notificação desta maneira, esta poderá ser realizada pela Unidade Setorial de Recursos Humanos do órgão ou entidade de exercício do servidor avaliado. Se for o caso de término do estágio probatório ou quando o servidor obtiver o conceito infrequente, um parecer conclusivo será elaborado pela Comissão de AED no prazo máximo de 30 dias contados do término da última etapa de AED, como já visto anteriormente.

Por último, deve-se “desenvolver e reconhecer”, com a avaliação dos resultados alcançados em comparação com as metas estabelecidas e, assim, fornecer *feedback* ou devolutiva novamente para o servidor, com o replanejamento do desempenho para um novo ciclo de avaliação. Ainda, por meio do acompanhamento individual e a avaliação periódica, macroprocessos da gestão do desempenho, identifica-se os *gaps* de desenvolvimento dos servidores. De maneira a retroalimentar o ciclo, os *gaps* identificados tornam-se subsídios para a elaboração de ações de melhoria do desempenho individual (MINAS GERAIS, 2013).

Portanto, nesta seção buscou-se compreender o Modelo de Gestão do Desempenho no Governo do Estado de Minas Gerais, com ênfase especial no período de estágio probatório. Na próxima seção, será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa a que este trabalho se propõe.

5 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, explicitando os aspectos relacionados à escolha do método, coleta e análise de dados.

Com o objetivo de se analisar o processo de gestão do desempenho durante o período de estágio probatório na carreira de EPPGG, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa com base em um estudo de caso único e descritivo. A pesquisa qualitativa busca descrever, traduzir e entender o significado da atividade humana, utilizando-se da análise dos múltiplos fatores da situação. (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991 *apud* GOLDENBERG, 1997, p. 27).

Dias (2000, p. 03) elucida sobre as situações tidas como recomendáveis à utilização de métodos qualitativos:

Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre as pessoas, e entre pessoas e sistemas.

Para a realização do trabalho, optou-se por um estudo de caso único e descritivo, tendo como unidade de análise, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Poder Executivo de Minas Gerais. Segundo Yin (2001), trata-se o estudo de caso como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, uma vez que permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas trivialmente. Ademais, este método de pesquisa favorece uma visão holística sobre os acontecimentos do cotidiano, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

O estudo de caso único é realizado quando este representa: a) um caso decisivo para testar uma teoria; b) caso raro ou extremo; c) um caso representativo ou típico, d) um caso revelador; ou e) um caso longitudinal (YIN, 2001).

Um dos importantes passos da pesquisa trata-se da seleção dos casos para estudo, que permita a observação clara do processo de interesse e da teoria em estudo. Cabe ressaltar que a unidade escolhida em estudo de caso é tida muitas vezes como uma construção intelectual, isto é, uma abstração adequada aos propósitos do estudo em pauta. (YIN, 1981; EISENHARDT, 1989).

A escolha da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) se deu de modo intencional, tendo como critério a opção por uma secretaria, que possibilitasse a compreensão do fenômeno de se avaliar o desempenho de servidores da carreira de EPPGG em estágio probatório.

Segundo dados do Núcleo da Carreira de EPPGG, localizado na diretoria de recursos humanos da SEPLAG, tem-se que do total dos EPPGGs inseridos no quadro de pessoal do Governo do Estado de Minas Gerais, aproximadamente 34%³ estão em exercício nesta mencionada secretaria. Do total dos profissionais em estágio probatório, 36%⁴ se encontram em exercício na SEPLAG, enquanto o restante encontra-se distribuídos de forma heterogênea em vinte e seis órgãos e entidades, o que não reflete em uma maior representatividade destas demais estruturas do Poder Executivo de Minas Gerais.

Aliado a isto, o prazo exíguo para a realização desta pesquisa e a aproximação do pesquisador com as equipes de trabalho da SEPLAG se constituíram também importantes elementos que contribuíram pela escolha por tal Secretaria.

Portanto, justifica-se a escolha por um estudo de caso único desta Secretaria, considerando sua representatividade perante as demais estruturas administrativas do Estado,

³ Dados cedidos pelo Núcleo da Carreira de EPPGG do Governo do Estado de Minas Gerais, por meio eletrônico via e-mail institucional no dia 25 de junho de 2015.

⁴ Dados cedidos pelo Núcleo da Carreira de EPPGG do Governo do Estado de Minas Gerais, por meio eletrônico via e-mail institucional no dia 16 de abril de 2015.

visto conter um número expressivo destes servidores em estágio probatório, comparativamente aos demais órgãos e entidades. Além do que, há que se falar também na inviabilidade de se realizar um estudo tempestivo de toda a estrutura da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, as quais possuem servidores da carreira focalizada neste trabalho, alinhando-se mais uma vez ao critério de representatividade do estudo de caso único, em conformidade ao posto por Yin (2001).

No que se refere aos procedimentos adotados para a coleta de dados, visando o delineamento desta monografia, utilizou-se de pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais, observação participante e levantamento de campo por meio de entrevistas.

Na perspectiva de Oliveira (2002), a pesquisa bibliográfica se oportuniza na pretensão de se buscar o conhecimento necessário para o desenvolvimento do trabalho, através de estudos das contribuições científicas acerca de determinado assunto ou fenômeno.

Logo, a pesquisa bibliográfica é realizada a partir do levantamento de referências teóricas, publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, sendo importante ressaltar que qualquer trabalho científico inicia-se com tal procedimento (FONSECA, 2002). No caso deste trabalho, a pesquisa bibliográfica desenvolvida por meio dos instrumentos supracitados teve como objetivo o esclarecimento acerca dos seguintes assuntos: Gestão de Pessoas, Gestão do Desempenho, Modelo de Gestão do Desempenho Implementado em Minas Gerais e a Carreira de EPPGG.

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc (FONSECA, 2002). Exclusivamente a este trabalho, recorreu-se principalmente, a legislação pertinente a Avaliação Especial de Desempenho (AED) e aquelas que versam especificamente à carreira de EPPGG, bem como de dados institucionais fornecidos por unidades administrativas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Governo do Estado de Minas Gerais.

Conforme define Bergue (2007), a observação participante tem como pressuposto a participação do pesquisador no processo de trabalho. Logo, se constitui como um das principais fontes de dados para uma pesquisa. No caso deste trabalho, a observação dos trabalhos desenvolvidos se deu também em um nível participante, tendo em vista a inserção do pesquisador em estagiário obrigatório curricular na Diretoria Central de Gestão do Desempenho, localizada na Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) da SEPLAG.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas, estruturadas em formato semi-estruturado com alguns gestores e EPPGGs, em exercício na SEPLAG, para levantamento de dados primários.

A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado discorra sobre o tema em questão sem se prender à questão a ele apresentada. Esse tipo de entrevista difere muito pouco da entrevista aberta, tendo em vista que o processo de coleta de dados sempre terá um objetivo previamente definido. No caso da entrevista semiestruturada, é necessário que seja realizado um roteiro que irá auxiliar o entrevistador durante o diálogo. Isso não pode tornar o processo rígido a ponto de impedir que os entrevistados apresentem informações relevantes para a pesquisa, mesmo que inicialmente eles estejam fora do que haviam planejado (MINAYO, 2008 *apud* DIAS, 2012, p.81).

Para tanto, houve a estruturação de dois roteiros de entrevistas, conforme visualizado no apêndice deste trabalho. Sua composição se baseou nos objetivos específicos delineados para esta pesquisa: a análise da percepção dos servidores da carreira de EPPGG e dos gestores, que tiveram tais servidores em suas equipes de trabalho, no que se refere aos principais aspectos influenciadores a um processo de Gestão do Desempenho, bem como analisar possíveis possibilidades de melhorias em tal processo durante o período de estágio probatório.

Para a coleta de dados, houve a escolha intencional de seis servidores em estágio probatório, pertencentes à carreira de EPPGG e oito gestores da SEPLAG, que possuem profissionais desta referida carreira em estágio probatório nas suas respectivas equipes de trabalho.

Portanto, no total, foram realizadas quatorze entrevistas semi-estruturadas, distribuídas da seguinte forma: dos oito gestores entrevistados, um diretor e uma superintendente da Subsecretaria de Gestão de Pessoas; um assessor-chefe e uma diretora da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental; um diretor da Superintendência Central de Governança Eletrônica; dois diretores da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto e uma diretora da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças. Enquanto, dos seis EPPGGs em estágio probatório, três servidores estão alocados na Subsecretaria de Gestão de Pessoas; um na Assessoria de Gestão Estratégia e Inovação (AGEI); dois na Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto.

Desse modo, as entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, com o intuito de se manter maior homogeneidade no processo e um contato mais próximo do entrevistado, bem como uma visão mais extensa do fenômeno pesquisado. No Quadro 1 segue a ordem das entrevistas realizadas e a relação dos entrevistados no que concerne à AED.

Quadro 1: Relação dos entrevistados na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – MG segundo a vinculação do respondente ao processo de AED.

RESPONDENTE	RELAÇÃO
Entrevistado 1	EPPGG em estágio probatório
Entrevistado 2	
Entrevistado 3	
Entrevistado 4	
Entrevistado 5	
Entrevistado 6	
Entrevistado 7	Avaliador
Entrevistado 8	
Entrevistado 9	
Entrevistado 10	
Entrevistado 11	
Entrevistado 12	
Entrevistado 13	
Entrevistado 14	

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, é importante salientar que as entrevistas foram finalizadas à medida que se constatou a suficiência do volume de informações coletadas, conhecido como saturação do sentido, conforme posto por Eisenhardt (1989).

Após apresentar a metodologia utilizada para o delineamento da pesquisa desenvolvida para este trabalho, segue nas próximas seções, uma breve contextualização da carreira que tem enfoque este trabalho, a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), e a apresentação e descrição dos dados obtidos com as entrevistas realizadas, conforme proposto nesta seção, respectivamente.

6 A CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL

Esta seção tem por objetivo analisar a carreira sobre a qual este trabalho tem como foco, a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Está dividida em duas subseções: Primeiramente, será realizado um breve histórico desta carreira no Estado de Minas Gerais, a descrição do modelo de seleção adotado, bem como da formação prévia ao seu ingresso no governo mineiro. Logo após, será analisado o papel, as atribuições e as competências previstas legalmente aos EPPGG, como a respectiva área de atuação e um panorama da distribuição destes profissionais na Administração Pública estadual.

6.1 Histórico, Seleção e Formação

O cargo de EPPGG teve sua criação a partir da Lei 13.085, de 31 de dezembro de 1998, e mais tarde alterada pela Lei 15.304, de 11 de agosto de 2004, equiparando a carreira de Administrador Público a de EPPGG. A criação da carreira centra-se no objetivo de servir profissionais qualificados, que possam vir a atuar na gestão governamental, como nas atribuições atinentes à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas (OLIVEIRA, 2009).

Tradicionalmente, a forma de ingresso apresenta um caráter peculiar, visto que articula um concurso público ao formato de vestibular como processo de seleção. O aprovado recebe uma formação acadêmica específica em um período de quatro anos no Curso Superior em Administração Pública (CSAP), além de uma bolsa escolar mensal com valor equivalente a um salário mínimo. Após a conclusão do curso, os formandos são nomeados para o cargo inicial da carreira (nível I, grau A), atuando em órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2013) (OLIVEIRA, 2009).

Primariamente, instituiu-se a carreira de Administrador Público no Governo de Minas Gerais pela Lei nº 9.360, de 09 de dezembro de 1986. (COUTINHO; BERNARDO, 2010). Conforme relembra Oliveira (2009), o CSAP foi criado pelo Governo de Minas Gerais

em um contexto incipiente de reforma do Estado, com vistas a capacitar e a formar servidores públicos preparados para atuar na modernização do Estado e nas propostas de inovação na estrutura estatal. Anterior à criação da Escola de Governo, o curso era ministrado pelo Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA), considerada a diretoria competente à época para tanto. Não obstante o percurso conturbado, a primeira turma do CSAP, iniciada em 1986, teve os primeiros administradores públicos nomeados apenas em 1992.

Nicácio (2003, p.12) caracteriza esse momento adverso que se deu a criação do CSAP:

[...] o curso foi lançado em um ambiente cuja preocupação central não consistia em melhorar o aparato governamental. Ao contrário, os esforços estavam direcionados para a redução do papel e do tamanho do estado, em detrimento de uma política voltada para a qualidade da ação governamental. E o CSAP, sendo um projeto com vistas a equipar o Estado de servidores bem formados para desempenhar de maneira eficiente suas atribuições e modernizá-lo, não se enquadrava nesta perspectiva.

Com mudanças incrementais na estruturação curricular e no aparato do curso, o CSAP foi retomado a partir de 1993, tendo como marco a criação da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Esta Escola teve sua gênese com o propósito de modernizar e profissionalizar a Administração Pública no Estado de Minas Gerais, destacando a formação acadêmica em curso superior no seu rol de atribuições, buscando estabelecer uma formação condizente com o papel exigido dos EPPGGs.

Com exceção ao ano de 1993, o qual houve o ingresso de duas turmas, apenas uma turma passou a ser ofertada anualmente. Esta mudança ocorreu a partir da lei nº 11.658, de 02 de dezembro de 1994, que revogou a lei anterior e dispôs novamente sobre a carreira de Administrador Público. No entanto, a partir de 2004, o CSAP passou a receber duas turmas anualmente, havendo o ingresso de caráter semestral (OLIVEIRA, 2009) (ROCHA *et al*, 2010) (PINTO; RODRIGUES, 2012).

Ferrezi *et al* (2008) *apud* Coutinho e Bernardo (2010) salienta que a carreira, seja na esfera federal ou estadual, apresentou dois momentos distintos. O primeiro se refere à criação, a qual se insere no contexto de redemocratização do país, caracterizado pelo ímpeto

de profissionalização do corpo burocrático estatal, sob a necessidade de modernizá-lo e prepará-lo para os crescentes desafios do país e da recém-democracia instaurada. Enquanto, o segundo, marcado pela retomada da carreira, ascende sob a égide da Reforma do Estado e a resistência ao paradigma burocrático de gestão, com a transição para o *New Public Management* no nível federal. No que se refere a Minas Gerais, esta retomada ocorreu à luz das discussões federais sobre o enrijecimento das funções consideradas estratégicas no Estado, sejam elas: formulação, controle e avaliação de políticas públicas.

Como descrevem Coutinho e Bernardo (2010), a partir da nova nomenclatura – EPPGG -, o Governo de Minas Gerais prezou por aprimorar os papéis desta carreira, alinhando suas respectivas atribuições à identidade dos servidores e as demandas do modelo gerencial de Administração Pública. Ademais, com essa nova terminologia, propunha-se um caráter mais estratégico para esta carreira dentro da gestão governamental, como no âmbito das políticas públicas.

Em síntese:

Trata-se de uma carreira estratégica para o Governo de Minas Gerais, que possui entrada semestral de novos integrantes para compor os quadros da Administração. Assim, são formados profissionais de alto nível para atuação nas diversas áreas da Administração Pública e que deverão se desenvolver ao longo do tempo até a ocupação de cargos de alta expressão. Ao prestigiar essa carreira, o Governo visou aprimorar o alinhamento em termos de perfil e fluxo dos especialistas ingressos em conformidade com as necessidades da administração pública (MINAS GERAIS, 2013, p.145).

6.2 Atribuições e Distribuição dos EPPGG no Governo do Estado de Minas Gerais

A lotação dos EPPGG mineiros dá-se no quadro de pessoal da SEPLAG. Não obstante, o seu exercício pode ocorrer nas diferentes unidades do Poder Executivo do Governo de Minas Gerais. Segundo, ainda, Coutinho e Bernardo (2010, p. 9), no que se refere à distribuição destes servidores nos órgãos e entidades, “pode-se dizer que possuem uma atuação matricial, uma vez que os EPPGG possuem relativa mobilidade institucional e a carreira está inserida horizontalmente nos diversos órgãos”.

Desta forma, os profissionais formados pelo CSAP estão aptos a atuar em distintas áreas do Governo do Estado de Minas Gerais, em conformidade com as atribuições gerais, bem como as competências específicas dos EPPGGs, dispostas legalmente pela Lei Estadual nº 18.974, de 29 de junho de 2010, e pelo Decreto nº 46.030, de 17 de agosto de 2012, respectivamente.

Assim sendo, segundo a Lei nº 18.974 de 29 de junho de 2010:

Art. 4º São atribuições gerais do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

I - a formulação, a supervisão e a avaliação de políticas públicas;

II - o exercício de atividades relacionadas às áreas de planejamento e avaliação, administração financeira e orçamentária, contabilidade, modernização da gestão, racionalização de processos, gestão e tecnologia da informação, recursos logísticos, recursos materiais, recursos humanos e administração patrimonial.

De acordo com o anexo I do Decreto nº 46.030, de 17 de agosto de 2012, as competências específicas do cargo de EPPGG estão definidas da seguinte forma:

1. Participar da elaboração, desenvolvimento, planejamento, implementação, execução, suporte, acompanhamento e avaliação de atividades, planos, projetos, programas ou estudos ligados às áreas de: gestão de pessoas, gestão social, comunicação, gestão da informação, governança eletrônica, estatística, recursos logísticos, materiais e patrimoniais, economia, planejamento, orçamento, finanças, contabilidade, gestão estratégica, gestão de projetos, gestão de processos, bem como a informações operacionais e gerenciais e ao desenvolvimento, inovação e modernização organizacional.
2. Gerenciar, executar e orientar atividades e tarefas necessárias à elaboração, ao planejamento, à implementação, à supervisão, à garantia da qualidade, ao controle e à coordenação de políticas públicas.
3. Elaborar, propor, coordenar e acompanhar projetos e iniciativas de inovação e modernização do modelo de gestão do arranjo institucional.
4. Elaborar, propor, acompanhar e/ou monitorar as metas firmadas por meio de contratualização de resultados.
5. Participar da elaboração de diretrizes conforme as necessidades presentes e futuras da instituição, e da decisão sobre as políticas de ação, normas e medidas a serem propostas.
6. Articular, de maneira sistêmica, os recursos, os processos e as capacidades técnicas disponíveis à consecução dos objetivos institucionais.
7. Apresentar e/ou expor trabalhos nas áreas correlatas à sua área de atuação.
8. Promover e incentivar, em seu âmbito de atuação, o compartilhamento de informações e a busca de experiências entre as instituições.
9. Participar de atividades de elaboração, proposição e acompanhamento do cumprimento das normas, instruções e regulamentos da instituição.

10. Prestar assessoramento técnico e especializado em sua área de atuação a dirigentes de instituições.
11. Executar outras atividades correlatas, compatíveis com as atribuições gerais definidas no art. 4º da Lei nº 18.974, de 2010, conforme necessidade do serviço e orientação superior ou norma interna adotada pelo órgão ou entidade.

Conforme Coutinho e Bernardo (2010, p. 9) observam, a criação desta carreira ocorre sob o ímpeto de fortalecimento da capacidade de gestão do governo mineiro e de viabilização da reforma gerencial. Neste contexto, verifica-se que o profissional inserido nesta carreira deve possuir uma formação generalista e diversificada, considerada “a transversalidade das atribuições dos EPPGG e a possibilidade de atuação em diversos órgãos, que cria a necessidade de gerir políticas públicas das mais diversas temáticas (...)”.

Ademais, a expectativa é de que o egresso do CSAP seja apto a atuar em funções técnicas, de direção, coordenação e supervisão de diferentes níveis e áreas da Administração (ROCHA *et al*, 2010).

A respeito da disposição dos EPPGGs no governo mineiro, percebe-se uma concentração destes servidores na SEPLAG, conforme disposto na seção 4. A predominância destes profissionais em exercício na SEPLAG pode ser justificada devido as importantes funções e instrumentos que a referida secretaria concentrou nos últimos anos, como aquelas vinculadas ao planejamento; aos orçamentos, anuais e plurianuais; coordenação geral das ações governamentais; como também os instrumentos relacionados à gestão no seu sentido estrito, como recursos humanos, governança eletrônica e logística. (COUTINHO; BERNARDO, 2010) (VILHENA *et al*, 2006).

Além disso, acredita-se que a maior ocupação destes profissionais na referida secretaria conforma-se de acordo com a exigência legal de que estes profissionais ocupem o provimento exclusivo de cargos de direção atinentes a determinadas unidades administrativas desta secretaria (MINAS GERAIS, 2013).

Adicionalmente, os EPPGGs têm ocupado cargos de chefia e assessoramento no que tange a hierarquia do Poder Público, tendo em vista a atuação destes profissionais na consecução da estratégia governamental. Aliado a isto, atuam como direcionadores de

inovações institucionais, além de proporcionar ganhos de eficiência, o que os coloca como protagonistas nas transformações da máquina estatal, consolidando-se como carreira estratégica no enrijecimento da *práxis* gerencial na Administração Pública Estadual (COUTINHO; BERNARDO, 2010).

Portanto, Coutinho e Bernardo (2010, p.10) elucidam a seguinte perspectiva:

[...] fica evidente que a carreira de EPPGG possui elevado potencial de atuação como elemento organizador do aparelho do Estado. Em função do perfil e das atribuições desses servidores, a carreira contribui para a formação de uma burocracia moderna, competente e compatível com os desafios impostos pela necessidade de transformação da gestão pública (COUTINHO; BERNARDO, 2010, p.10).

7. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção destina-se a apresentar e analisar as principais inferências provenientes da pesquisa de campo realizada, a fim de responder à problemática, bem como satisfazer o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

A análise das informações está categorizada a partir de seis subseções: **7.1** o processo de AED, destacando a percepção acerca de seus objetivos, a condução do processo e as competências, utilizadas como parâmetros de avaliação, e aquelas previstas legalmente aos EPPGGs; **7.2** o papel do gestor, analisando a percepção acerca do preparo destes profissionais e, em seguida, da relevância e a atuação gerencial no que concerne ao processo de AED; **7.3** outros atores envolvidos, relacionados ao apoio percebido pelos entrevistados no que se refere às unidades de recursos humanos e à alta administração da SEPLAG; **7.4** a efetividade do processo e, por fim, serão apresentados, nas duas últimas subseções, **7.5** e **7.6**, os principais pontos fortes e as principais oportunidades de melhorias, respectivamente.

Cabe ressaltar que com o intuito de manter o sigilo da identidade dos profissionais entrevistados serão utilizadas as denominações “Entrevistado 1” a “Entrevistado 14”, sendo os entrevistados de número um a seis os EPPGGs em estágio probatório e os gestores de número sete a quatorze, conforme demonstrado no quadro 1, na seção 4.

7.1 O Processo de Avaliação Especial de Desempenho

7.1.1 Objetivos do processo de AED

Em geral, a partir das entrevistas realizadas, há evidências de que os atores envolvidos possuem clareza quanto ao objetivo precípua no processo de AED, que é apurar a aptidão dos servidores em estágio probatório para aquisição da estabilidade.

De forma incremental, na visão dos gestores, o processo analisado possibilita um alinhamento de expectativas nas relações de trabalho, além de oportunizar e aprimorar o desenvolvimento e o aprendizado dos servidores, recém-ingressos na Administração Pública,

para que posteriormente estejam aptos à condição de estável no serviço público. Esta percepção se alinha ao objetivo de desenvolvimento, proposto por Bohlander, Snell e Sherman (2005), que enfatiza o papel do gestor no aprimoramento do comportamento do funcionário, conforme abordado na literatura.

Cabe ressaltar que especificamente à carreira de EPPGG, o estágio obrigatório destes profissionais, anterior ao seu ingresso ao nível inicial da carreira, pode ser percebido como um facilitador na posterior condução do estágio probatório, pautado pela já anterior e maior aderência aos conhecimentos inerentes às atividades a serem desempenhadas e um relacionamento mais estreito com as equipes de trabalho. “Na verdade, facilita um pouco porque até antes da chegada deles no estágio probatório, os EPPGGs que a gente recebeu, fizeram estágio supervisionado com a gente. Então é mais fácil porque ele tem um aprendizado anterior ao estágio probatório” (ENTREVISTADO 7).

Entretanto, o que se percebe ainda na percepção de alguns entrevistados é que tal objetivo se contrapõe a um mero processo formal, de modo a não contribuir para uma avaliação pertinente no que se refere a apurar a aptidão do servidor em período de estágio probatório. Dessa forma, o real objetivo que motivou a distinção deste processo parece ainda se distanciar de sua execução.

O objetivo da implementação dele é diferente do que acontece. [...] Ele [o processo de AED] nasceu de uma ideia muito benéfica, o problema é a execução real de como ele acontece. O objetivo seria realmente avaliar a capacidade e se cumpre os requisitos necessários pra após os três anos ter todos os direitos gozados de servidor público (ENTREVISTADO 6).

Portanto, a partir das informações levantadas, há indícios de que a pretensão de se avaliar a aptidão dos EPPGG à estabilidade apresenta-se, na prática, como um objetivo secundário, sendo mais priorizado aos objetivos de desenvolvimento do servidor, além do devido alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais, possibilitando a aderência das expectativas do profissional à consecução dos resultados almejados pela organização.

Não só é uma oportunidade de você definir ações, ajudar o servidor a identificar ações de desenvolvimento, mas de acompanhar o trabalho, a

atuação deste servidor enquanto profissional ao longo daquele período e ir ajudando ele em algum ajuste necessário e a avaliação como uma ferramenta de *feedback* com relação a esse desenvolvimento. Eu vejo mais como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento do próprio servidor desde que ela seja bem feita (ENTREVISTADO 12).

7.1.2 Condução dos processos

Para viabilizar a gestão do desempenho dos servidores em estágio probatório, vislumbra-se um ciclo composto por quatro etapas: acordar o desempenho; acompanhar e orientar; avaliar; desenvolver e reconhecer (MINAS GERAIS, 2013).

Os processos propostos ao gerenciamento do desempenho dos EPPGGs, na percepção destes profissionais, têm sido conduzidos de forma pontual e pró-forma, em detrimento a uma perspectiva estratégica da sistemática realizada. Isto é, os processos parecem ser realizados conforme o ímpeto de cumprimento dos prazos definidos legalmente, contribuindo para uma avaliação ao final do ano sem aderência às ações anteriores.

Não existe um processo. Existe um requisito que você tem que cumprir. A avaliação é sempre feita no último dia, na beirada dos últimos dias previstos pra acontecer. E na verdade a avaliação, acho que varia muito de equipe, não é feita de acordo com a gestão do desempenho, ela é feita de uma forma mais solta (ENTREVISTADO 6).

A partir das entrevistas realizadas com os gestores, apesar de se verificar certa variabilidade na forma de condução do processo, observa-se o cumprimento sistemático das ações previstas no decorrer do ano. Avulta-se, nesse sentido, uma maior focalização e relevância dada ao planejamento do desempenho, acordado por meio do PGDI. Um plano de desempenho acordado de forma clara e nítida entre gestor e servidor culmina em um acompanhamento e em uma avaliação mais aderente e próxima aos objetivos organizacionais e individuais, tornando este processo mais legítimo (ENTREVISTADO 11).

No entanto, em algumas equipes, verificam-se fatores críticos que limitam a ocorrência, bem como a qualidade destes acompanhamentos, os quais se destacam: as constantes e uma gama diversificada de demandas que tornam a rotina de trabalho na SEPLAG altamente concentrada nos processos e resultados a serem desempenhados e equipes que concentram um grande número de servidores, limitando o acompanhamento mais

próximo e constante da chefia imediata perante a atuação do servidor que tenha ingressado recentemente na equipe de trabalho.

Em relação à avaliação propriamente dita, as dificuldades parecem ser as mesmas para os EPPGGs.

Não tivemos muito tempo para pensar, porque tudo é mais importante do que isso. Acaba que é um momento bem curto e o tempo que é agendado a reunião pra isso ocorre no fim do prazo pra ocorrer essa devolutiva. Aí a gente acaba fazendo as coisas na pressa, o que não tem como sair algo com qualidade [...] e não é revisto com o tempo. A gente não faz uma revisão dela [a avaliação]. [...] Pro período que vem ela não serve como diretriz (ENTREVISTADO 2).

Distintamente, alguns gestores qualificam o momento de avaliação como uma consequência maior de todo o processo, robustecido pelas ações anteriores intrínsecas ao planejamento e ao acompanhamento do desempenho. Além do mais, há uma discordância também no que se refere ao envolvimento do avaliado em todo o ciclo proposto. Na visão dos gestores entrevistados, há garantias de que isso ocorre nas equipes, o que diferentemente tem sido perceptível para alguns EPPGGs.

Não obstante, há evidências de que os gestores têm procurado dar *feedbacks* ao longo do processo, assim como após o processo de avaliação. Esta postura vai ao encontro daquilo defendido por Muller (2003) *apud* Orsi e Silva (2014), que rechaça a ausência de *feedback* por tornar a sistemática de avaliação inútil ao despendar esforços de mensuração e, de forma análoga, não oferecer oportunidades de melhorias aos avaliados.

Por sua vez, as ações de desenvolvimento e reconhecimento têm se concentrado aparentemente no exercício do *feedback*. Há uma visão de que essas ações devem se concentrar em ganhos de cargos, funções e gratificações, consideradas as formas mais habituais no âmbito do setor público. Alguns dos gestores entrevistados relatam a dificuldade e as limitações na concessão desses benefícios na SEPLAG e acreditam que há outras formas de atuação, não se esgotando nestas já mencionadas. Contudo, acredita-se que esta última fase do processo de AED ainda seja limitada e há muito que avançar para a devida retroalimentação do ciclo de gestão do desempenho.

Portanto, embora haja ganhos e a visualização de boas práticas, ainda que pontuais, muitas das percepções corroboram para a necessidade de uma melhor condução do processo de avaliação de desempenho durante o estágio probatório.

Acho que ainda o procedimento é muito formal. [...] Normalmente as pessoas se limitam a achar que em uma avaliação de desempenho que elas vão ter uma nota, que essa nota depois vai gerar um prêmio de produtividade. [...] mas tinha que ter uma outra forma de mostrar pra essa pessoa [o gestor] a importância disso, o ganho disso, o que ele pode vir a conseguir com a equipe dele a partir do momento que ele faz isso bem feito na avaliação de desempenho [...] pra que a gente realmente conseguisse ter uma coisa mais qualitativa e não só quantitativa (ENTREVISTADO 14).

7.1.3 Atribuições e Competências

De uma forma geral, os entrevistados demonstram possuir um conhecimento razoável acerca das competências adotadas como parâmetros de avaliação no processo de AED. Conforme abordado na literatura por Carbone *et al* (2006), com relação à lógica por competências, objetiva-se concentrar os esforços no alinhamento das competências humanas de modo a gerar e sustentar as competências organizacionais, necessárias à consecução dos objetivos estratégicos. “Então, acho que o processo é identificar as competências que cada um tem. Ninguém é tão completo que tenha todas, e focar naquelas que destaca melhor [...] e trabalhar aquelas que tenham alguma deficiência, que seja vital pra aquele departamento” (ENTREVISTADO 8).

No entanto, percebe-se uma divergência entre as atribuições de algumas equipes da SEPLAG e as competências essenciais para avaliar o servidor em estágio probatório. Na percepção de alguns entrevistados, a tipicidade das atividades a serem desenvolvidas pelos EPPGGs, como algumas predominantemente rotineiras, interfere em um alinhamento das entregas previstas às competências essenciais como, a exemplo, inovação.

Em relação às atribuições e competências legais da carreira de EPPGG, as opiniões divergem quanto ao conhecimento e a utilização dessas no processo avaliatório. Aos que consideram claro e perceptível as interferências destas determinações durante o gerenciamento do desempenho do profissional pertencente à carreira, atribui-se à

aproximação entre tais competências e as próprias atribuições e demandas de algumas unidades administrativas da SEPLAG.

Aliado a isto, o fato de boa parte dos gestores desta referida secretaria serem EPPGGs e estarem envolvidos, de forma direta ou indireta, em ações de gerenciamento da própria carreira, como na composição do sindicato, se apresenta como um facilitador no alinhamento das demandas e expectativas em face do que está disposto legalmente a esses especialistas desenvolverem nas equipes de trabalho.

Por fim, tem-se em consideração que não só o EPPGG, mas como as outras carreiras de gestão da SEPLAG, apresenta um caráter generalista, com um leque diverso de competências específicas a tais carreiras, o que também se mostra um aspecto facilitador no planejamento das atividades e metas a serem cumpridas durante o processo de avaliação (ENTREVISTADO 13).

Contrariamente, um dos entrevistados defende a adoção específica de competências para cada carreira de Estado, alegando que a distinção de carreiras se torna incoerente perante o modelo de avaliação atual.

A grande reclamação das pessoas é: eu faço a mesma coisa que o outro faz, mas eu ganho menos, porque a gente não diferencia as pessoas pelas carreiras. E isso tem que começar a acontecer no Estado e acontecer com a avaliação. O fiscal não pode ser avaliado com a mesma régua que o procurador do estado, que não pode ser avaliado com a mesma régua que o EPPGG, e eles não podem fazer as mesmas funções. [...] Eu tenho que avaliar as pessoas conforme a carreira e as atribuições dela. [...] A gente tem que evoluir pra um modelo por competências por carreira (ENTREVISTADO 10).

7.2 Papel do gestor

7.2.1 Preparo dos gestores

Longo (2007) elucida que a existência de um sistema formalizado de gerenciamento do desempenho não pressupõe por si só que a correspondente prática deste processo contemple elementos típicos de uma gestão de pessoas adequada. Dentre alguns

pontos frágeis relacionados, o autor associa a ausência de compromisso dos dirigentes, a falta de tempo hábil e o déficit de capacitação no uso eficaz destes instrumentos de gestão por parte destes profissionais.

Distintamente, no que se refere ao último aspecto, embora alguns EPPGs considerem os gestores despreparados para atuar no processo de avaliação, tais chefias, em quase sua totalidade, afirmaram se sentir preparados e capacitados para atuar no processo de avaliação. Os dirigentes entrevistados reportaram que as ações de desenvolvimento gerencial concebidas, no âmbito da SEPLAG, nestes últimos anos, contribuíram para uma sensibilização e maior formação no que diz respeito à atuação gerencial, sobretudo, na função avaliativa. Ainda, no que tange a mencionada secretaria, há que se falar também em materiais e treinamentos disponibilizados pela diretoria de recursos humanos referentes às orientações do processo (regras, prazos, etc) e à realização de importantes ações como, por exemplo, o fornecimento de *feedback*.

No entanto, estes profissionais relatam ainda a dificuldade de exercer as funções relacionadas à gestão de pessoas. Gil (2012) defende que os gestores, por geralmente possuírem especialização em uma determinada área específica, tendem a não apresentar habilidades técnicas para lidar com os assuntos de pessoal, como seleção, diagnóstico das necessidades de treinamento, fornecimento de *feedback* e, principalmente, a avaliação de seus liderados.

Portanto, constatou-se a necessidade de constante aprimoramento dos gestores, visto o desafio de que estes profissionais se defrontam ao acompanhar e avaliar os servidores de suas respectivas equipes. Trata-se, assim, de um conhecimento que não se materializa pontualmente. É tido como uma evolução e maturidade a serem percorridos, conquanto os gestores se sintam mais capacitados para atuarem nos processos de avaliação.

7.2.2 Relevância e Atuação dos Gestores

A relevância dos gestores nos processos de avaliação de desempenho, especialmente no estágio probatório, foi apontada por todos como um aspecto primordial na consecução das ações e dos objetivos propostos. Os EPPGGs entrevistados percebem a função do gestor como essencial na prerrogativa de eficácia do processo analisado. “É primordial. Você só vai dar importância pra sua avaliação, se o gestor der importância. Então, se ele tratar a avaliação de desempenho como algo redundante, você não vai levar a sério” (ENTREVISTADO 5).

A visão dos gestores também corrobora a dos servidores da referida carreira, como pode ser verificado no depoimento de um dos entrevistados:

Ele é uma parte fundamental. [...] Só acontece se o gestor quiser. [...] Na minha avaliação em se tratando de serviço público [...] o gestor tem que trabalhar ajudando o servidor a buscar o seu potencial [...] é atuar ali junto com o novo servidor, com o novo colaborador no sentido de encontrar caminhos pro servidor usar do seu potencial, do seu perfil, das suas competências e das suas vocações pra desenvolver atividades e trabalhos, entregas que sejam relevantes do ponto de vista da estratégia do governo (ENTREVISTADO 9).

O servidor que inicia sua vida funcional na carreira de EPPGG deve ser acompanhado e direcionado para o seu crescimento e uma inserção adequada nas atividades propostas. Verifica-se, portanto, como um papel central do gestor de conduzir o servidor para que este esteja apto ao final do processo de estágio probatório a realizar as atividades de que as equipes necessitam (ENTREVISTADO 7).

Entretanto, alguns EPPGGs acreditam que os gestores não concebem ainda a avaliação como uma prioridade no ambiente de trabalho. Além disso, argumenta-se que alguns gestores não percebem a importância de estar presente neste processo constantemente. “O servidor acabou de entrar no Estado, tá perdido, ele nem sabe o que é competência essencial. Ele não entende o papel dele como servidor aqui. Ele acabou de sair de um estágio, vai entrar e fica mais importante o papel do gestor, que é mostrar pra ele o caminho certo” (ENTREVISTADO 3).

Alguns fatores parecem limitar a atuação dos dirigentes no que diz respeito à função avaliativa. O gestor parece se esquivar de se realizar uma avaliação mais fidedigna para não se indispor com a equipe de trabalho, o que pode ser reforçado quando o gestor é cargo comissionado. Além do que, soma-se a isto o fato do servidor poder vir a ser sorteado para lhe avaliar também, gerando um maior receio de efetuar a avaliação de forma criteriosa e real ao desempenho apresentado pelo servidor (ENTREVISTADO 1).

Adicionalmente, para alguns entrevistados, outro limitador se atém ao fato de parte da remuneração da carreira estar atrelada ao desempenho do servidor. Em razão de a SEPLAG possuir em boa parte do seu corpo gerencial servidores da própria carreira de EPPGG, acredita-se que talvez haja um maior corporativismo, que venha a influenciar prejudicialmente a função de avaliação (ENTREVISTADO 12).

Ademais, há evidências de que no Estado há uma superestimação das notas, apresentando-se como outro fator dificultador para a realização de uma avaliação mais fidedigna por parte do gestor. Como abordado na literatura, Oliveira-Castro *et al* (1996) caracteriza a prática da leniência ou superavaliação como algo comum no setor público, que sob a influência de pressões culturais os gestores públicos acabam por contribuir para sua perpetuação.

Como que eu vou dar uma nota ruim ou uma nota 'real' para o servidor sendo que eu vejo outros servidores que tem o desempenho na minha opinião, que não são iguais o dele, que não tem o mesmo desempenho que o dele. Pro gestor é muito complicado fazer uma avaliação dessa forma. É muito complicado você tentar tirar a cota de superestimação da avaliação (ENTREVISTADO 10).

7.3 Outros atores envolvidos

7.3.1 Unidades de recursos humanos

Tradicionalmente, as áreas de recursos humanos em boa parte das instituições públicas atuam sob um enfoque rotineiro, envolto as atividades de departamento de pessoal, como pagamentos e aposentadorias (MARCONI, 2005).

Os gestores entrevistados concebem que apesar de a unidade responsável pelo gerenciamento de pessoas no âmbito da SEPLAG se ater em muitas demandas com tal perfil, há um consenso de que tal estrutura tem apoiado mais os processos estratégicos de gestão de pessoas, como a de avaliação de desempenho. Em vários relatos, constataram-se melhorias na atuação desta unidade administrativa no decorrer dos últimos anos, comparadas às primeiras experiências que alguns gestores tiveram ao realizar as avaliações de desempenho.

É possível inferir que por se tratar de uma política há pouco tempo implementada na Administração Pública estadual e o perfil operacional, burocrático e reativo das áreas de recursos humanos no setor público, como caracterizado por Marconi (2005) e Schikmann (2010), percebe-se como um processo em crescente evolução, como ratificado na opinião de alguns gestores.

[...] eu acho que isso é natural, porque você surge de um contexto que não existia a ferramenta. Aí você implementa essa ferramenta, faz as melhorias necessárias. Agora um outro momento seria aprofundar na questão da qualidade. Então, eu acho que as áreas têm essa visão e tão trabalhando pra isso. Então, eu não esperaria algo tão novo, tão sério, impactante, tivesse tão maduro em tão pouco tempo. Acho que é um processo e tá caminhando pra isso (ENTREVISTADO 14).

Não menos importante, a unidade central responsável pela concretização das políticas de recursos humanos, também inserida na SEPLAG, parece corresponder de forma eficaz no que tange a esse processo, segundo o relato dos entrevistados. No entanto, foram apontadas oportunidades de melhorias relacionadas ao acúmulo de tarefas operacionais e aos gargalos no que diz respeito ao Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD). Naturalmente, os gestores que tendem a apresentar uma rejeição perante as ações de avaliação se apoiam nas dificuldades inerentes ao sistema, tidas como uma forma de legitimar as frustrações que os mesmos têm em relação ao processo, devido à exposição e ao investimento emocional a que estão submetidos (ENTREVISTADO 13).

No último ano, a diretoria de recursos humanos da SEPLAG demonstrou ter atuado de forma a avançar para um acompanhamento de caráter mais qualitativo. Ao invés de não só acompanhar a operacionalização do processo, objetivou-se também concentrar os esforços de atuação na análise dos resultados das avaliações de desempenho, demonstrando

que tais notas devem subsidiar ações futuras que correspondam ao mau ou ao bom desempenho, de acordo com a avaliação realizada pelas chefias imediatas.

Isso pro gestor seria fundamental. A partir do momento que o gestor vê que ele avaliou mal, mas teve uma resposta, alguém tá vendo esse resultado, tá pensando nisso, ele vai começar a ter mais cuidado na hora de botar essa nota ou às vezes até colocá-la de maneira mais real. Ele vai receber a resposta, o *feedback* em relação aquilo da diretoria ou da alta gestão porque hoje fica muito fechado. Eu dou a nota ruim pra aquele servidor e nada acontece [...] (ENTREVISTADO 13).

7.3.2 Alta administração

No que concerne o apoio da alta administração, verifica-se que desde a implementação da avaliação de desempenho, este parece ser um processo priorizado no alto escalão da SEPLAG. A mencionada secretaria por ter se caracterizado nos últimos anos como um órgão central e normatizador de políticas e diretrizes de diferentes temáticas da gestão organizacional tende a apresentar um trato diferenciado no que diz respeito ao processo avaliatório de seus servidores.

A alta administração realmente prima pelo acompanhamento, por fazer a avaliação. É realmente uma diretriz. Quando eu cheguei aqui na SEPLAG, trabalhei em um órgão antes, eu vi que tem uma grande diferença mesmo, são coisas que tão internalizadas na cultura e tem o apoio e o patrocínio da alta administração pra que a avaliação aconteça e ela realmente seja uma prioridade (ENTREVISTADO 10).

Na visão dos entrevistados, alguns fatores demonstram a prioridade dada pela alta administração, tais como: a presença de uma subsecretaria de gestão de pessoas, responsável pela concretização de políticas de gestão de pessoas para os servidores do Governo de Minas Gerais; a área central, responsável exclusivamente às políticas de gestão do desempenho, estar de fato alinhada à alta administração; as ações de desenvolvimento gerencial, que ocorreram no âmbito da SEPLAG, com o intuito de preparar e desenvolver os gestores na melhor condução de suas equipes; a contratualização de realização dos processos de avaliação de desempenho no Acordo de Resultados, entre outros.

As ações supracitadas, principalmente aquelas que se referem ao desenvolvimento dos gestores, alinham-se ao recomendado por Guimarães *et al* (1998),

salientando que o processo de avaliação deve ser guiado por decisão política da alta direção, transformando tal prática em prioridade organizacional, de modo a clarificar para seus colaboradores a relevância e o funcionamento do processo avaliativo.

No entanto, nota-se que esta prioridade ainda tem se concentrado em um viés operacional, em observância ao cumprimento legal do processo, de forma a contemplar todos os servidores, em detrimento do desenvolvimento destes últimos (ENTREVISTADO 13). Isso posto, algumas chefias sinalizaram a necessidade de direcionar este trabalho para um caráter mais estratégico, salientando os ganhos para o gestor ao priorizar tal processo no dia-a-dia de sua equipe, bem como a utilização dos resultados da avaliação de desempenho como insumo às ações de desenvolvimento do servidor.

Ademais, o apoio da alta administração, que até então se demonstra como algo comum na SEPLAG, parece não se conformar em todas as equipes. Segundo um dos entrevistados, as chefias de sua hierarquia não concebem a avaliação de desempenho como um processo prioritário no ambiente organizacional, o que tende a desmotivá-lo a exercer as funções relacionadas à avaliação de desempenho. Bohlander, Snell e Sherman (2005) defendem que a ausência de suporte da alta administração corrobora para a falta de incentivo dos avaliadores a exercerem sua função de forma adequada, o que comumente ocorre quando estes percebem pouco ou quase nenhum benefício na ação de avaliar.

7.4 A efetividade do processo

Os gestores entrevistados apontaram diversas razões que corroboram para a efetividade do processo de AED. De forma recorrente, algumas destas percepções associam a avaliação de desempenho a um instrumento gerencial útil no que concerne à viabilização de um diálogo sobre o desempenho dos servidores em estágio probatório em meio ao dia-a-dia da equipe de trabalho, embora isso ocorra apenas nos momentos fixados pela legislação. A obrigatoriedade do processo avaliatório se faz oportuna em face da intensa rotina característica das equipes de trabalho da SEPLAG (ENTREVISTADO 10).

O alinhamento de expectativas foi percebido como outro fator relacionado à ideia de efetividade do processo de AED. Logo, pressupõe-se que com o desdobramento da estratégia àquilo acordado e, por conseguinte, desempenhado pelo servidor, dentro dos prazos determinados e com a qualidade esperada, influencia-se na consecução dos resultados almejados pela organização (ENTREVISTADO 14), indo ao encontro do abordado por Odellius (2010) na literatura utilizada para este trabalho.

Desse modo, verifica-se como um norteador para as atividades desenvolvidas na equipe, a que o servidor em estágio probatório está inserido, empregado, portanto, como um importante instrumento de planejamento para as atividades a serem desenvolvidas pela unidade administrativa.

Especificamente, aos EPPGs, o entrevistado 10 condiciona, ainda, ao aprimoramento profissional e pessoal, sobretudo, no tocante aos aspectos comportamentais, aparentemente prematuros nos profissionais desta carreira:

[O processo serve] pra pessoa entender com maturidade os erros, o que a pessoa tem que aprimorar como profissional, pessoal, comportamental. Eu acho inclusive que é uma questão geracional nossa. A gente não tá preparado pra crítica. A gente não está preparado pra melhorar. Acha que uma formação técnica é suficiente. A gente esquece do comportamental, do lidar com a equipe, do mobilizar equipe. Eu acho que a avaliação nesse sentido contribui que não é só a questão técnica. [...] Como carreira a gente é muito criticado. Mas eu acho que a crítica vem mais pra uma geração, do que pra carreira em si. Porque geralmente na nossa carreira são pessoas mais novas. [...] as pessoas, via de regra, acham que uma capacitação formal, saber falar línguas, tá tudo bem. Mas às vezes não, a gente precisa mobilizar equipe, saber como lidar com os *stakeholders*, com os parceiros. Então esse tipo de visão, a avaliação ajuda a contribuir para essa conversa.

Entretanto, na visão de um dos gestores entrevistados é de que o processo ainda não pode ser considerado efetivo, visto que não se atinge o fim último do processo, a avaliação de fato da aptidão do servidor à estabilidade no setor público, por diversos motivos elencados nesta referida análise.

7.5 Principais pontos fortes

Os ganhos em relação à AED parecem ser notáveis para os entrevistados de uma forma geral. Dentre as principais potencialidades percebidas neste processo, destaca-se, primariamente, a consolidação do modelo e da metodologia utilizados. Inclui-se a questão dos formulários, prazos, a própria metodologia por competências e o ciclo de gestão do desempenho idealizado, bem como as ações complementares e de apoio ao processo como as trilhas de desenvolvimento (ENTREVISTADO 14).

A AED neste formato permite verificar a aderência das competências, habilidades e atitudes dos servidores àquelas tidas como essenciais e prioritárias nas equipes de trabalho que estão alocados (ENTREVISTADO 8). Dessa forma, a metodologia empregada pode contribuir para o desenvolvimento de aspectos comportamentais, combinada a relevante formação técnica dos EPPGs.

Além disso, o processo de avaliação de desempenho parece estar se consolidando no âmbito da SEPLAG, embora isso se restrinja em um panorama mais quantitativo do que qualitativo. Há um consenso também no que diz respeito à relevância dos processos intrínsecos ao ciclo de gestão do desempenho. Nesse sentido, o fornecimento de *feedback* pelas chefias é concebido como importante elo para a viabilização deste ciclo proposto, podendo contribuir para o aprimoramento do desempenho dos servidores em estágio probatório.

Tal fato sinaliza que a aversão à crítica e a cultura de resistência aos processos gerenciais, preconizados por Oliveira-Castro (1996) na literatura abordada, tem sido suavizados à medida que os servidores vão internalizando o quanto os processos de avaliação de desempenho podem contribuir para um aperfeiçoamento profissional e pessoal.

O processo de AED também tem sido percebido como um importante direcionador das demandas de trabalho, se consolidando como um aspecto fomentador do planejamento das equipes de trabalho. Segundo o entrevistado 8, torna-se um fator facilitador visto que o servidor será avaliado pelas entregas que realizou. “Pra mim, o benefício maior é

que a gente não fica solto, no sentido de ficar só fazendo demandas esparsas. A gente tem um direcionamento” (ENTREVISTADO 4).

Além disso, os gestores entrevistados reconhecem a importância de sua contribuição no desenvolvimento, apoio e acompanhamento do servidor recém-chegado ao serviço-público. “[...] O acompanhamento é importante porque alguém que acabou de chegar precisa desse retorno pra saber o que precisa melhorar [...] [além disso, deve-se] orientar essas pessoas recém-chegadas e ajudá-las a desenvolver o que precisa ser desenvolvido pra assumir o cargo de EPPGG” (ENTREVISTADO 12).

Não menos importante, a formação em Curso Superior de Administração Pública (CSAP) alinhada as atuais demandas do Estado de Minas Gerais no tocante à gestão das políticas públicas e, em especial, às temáticas vinculadas ao planejamento e as ações de gestão da máquina governamental, essenciais à atuação concernente à SEPLAG, como mencionado na seção 6, parece contribuir para um maior direcionamento profissional dos EPPGGs no que tange o processo de AED.

7.6 Principais pontos de melhoria identificados

Na percepção dos EPPGG entrevistados, os pontos críticos concentram-se mais à forma de condução do que propriamente ao processo vislumbrado. Em alguns relatos, verifica-se a negligência ou a viabilização de tais processos imersos na AED como prática pontual ou ocasional. Em decorrência disso, há o risco de que a inexistência ou negligência à realização de planos ou acordos de desempenho converta a revisão e a avaliação em atuações baseadas na mera atuação do imaginário individual de quem o avalia (BRASIL, 2006).

Ainda, no que se refere ao processo idealizado, a metodologia por competências, apesar de se mostrar adequada ao desenvolvimento comportamental dos EPPGG, tem se demonstrando desalinhada à tipicidade de atividades desenvolvidas em algumas equipes de trabalho no qual os avaliados estão inseridos. Não obstante a esse fator crítico no processo, tem-se a seguinte perspectiva elucidada por um dos gestores entrevistados:

Os critérios pra avaliar não se esgotam ali, cada pessoa tem um contexto, é muito difícil parametrizar. [...] O legal é usar aquilo como norte, mas não deixar a avaliação exaurir toda ali. Tem outras coisas que vão surgindo ali que também tem relevância, que são típicas da equipe, típicas do trabalho que é realizado, que é muito difícil parametrizar entre unidades que fazem trabalhos completamente diferentes, tem unidades que fazem trabalhos mais operacionais, tem outras que é um trabalho totalmente dinâmico, que o servidor precisa se reinventar todo dia [...] É importante considerar esse contexto e saber enriquecer também a avaliação que você tá fazendo até pra ela ser legítima, porque senão acha que não pode, que tem que seguir o que está ali *scrito sensu* e não é assim. Acho que o gestor tem que ter essa capacidade de ampliar, de moldar ou flexibilizar aquele contexto ali, até pra ajudar e conseguir mais o desenvolvimento da equipe (ENTREVISTADO 11).

Além disso, uma das críticas se atém ao fato do processo de AED não conter prescrições que sirvam como mecanismo de identificação do perfil profissional e comportamental dos EPPGG (ENTREVISTADO 10). Logo, o processo parece se ater à uma perspectiva temporal de curto prazo balizada apenas no objetivo de se apurar a aptidão do servidor à estabilidade, em detrimento de uma perspectiva útil à vida funcional do servidor, no que tange a um processo de desenvolvimento constante do profissional na organização.

A influência na remuneração aliado ao constrangimento de alguns gestores em avaliar suas equipes, como já analisado anteriormente, parece contribuir para a irrealidade das notas da AED, configurando outro fator crítico em tal processo. Há evidências de que as notas da AED são superestimadas e, portanto, não fidedignas ao real desempenho do servidor.

As notas não refletem em absolutamente nada o desempenho dos servidores. [...] Quando alguém tira 82, parece o fim do mundo, parece que vai acabar a vida dessa pessoa. Como se a gente fosse bom o suficiente pra tirar alguma nota acima de 90 principalmente nos três primeiros anos de trabalho. Ninguém nasceu bom. [...] A gente tem ferramentas sensacionais no Estado. A gente tem leis maravilhosas inclusive. Nosso problema raramente é legal, mas a gente não consegue transformar isso numa coisa aplicável. Isso é sistemático na Administração Pública. A gente consegue construir excelentes ferramentas, só que a gente nunca pensa nos desvios dessas ferramentas. Os desvios acabam se tornando a regra e a gente consegue perder muita oportunidade. Além de tudo, é um ajuste né. A gente não tem que ter medo de falar que tá errado, que tá com problemas e ajustar as ferramentas que nós temos (ENTREVISTADO 6).

Como retratado na literatura, Jawahar e Williams (1997) *apud* Orsi e Silva (2014), com base em revisão bibliográfica de outros 22 estudos, apontam que quando a finalidade da avaliação se restringe ao desenvolvimento e melhoria, as notas atribuídas costumam ser significativamente menores do que quando as finalidades são administrativas, tais como subsidiar aumentos por mérito e por promoções.

A própria percepção que os servidores possuem ao estar em um processo dito especial em observância ao seu desempenho também se revela como um aspecto crítico. Por muitas vezes, os gestores realizam o processo de avaliação sem se atentar a essa distinção de processo e, de forma análoga, o próprio servidor não assimila também o impacto disso em sua vida funcional. “Eu acho que difere pouco de um processo pro outro. A gente nem lembra de estar em estágio probatório. O holofote é o mesmo, apesar das penalidades e as consequências poderem ser piores” (ENTREVISTADO 8).

A responsabilização do gestor pelo processo é um fator emblemático, haja visto a dependência que se tem da postura adotada por estes profissionais na condução do processo de AED, conquanto este último possa ser considerado prioritário pela alta administração e as unidades de recursos humanos da SEPLAG demonstrem um maior direcionamento de sua atuação perante o processo analisado.

Outro fator limitador consiste na inaplicabilidade dos resultados da AED. Os EPPGG alegam desconhecer ações que se pautem pelas notas da AED, como possíveis ações de desenvolvimento disponibilizadas pelas unidades de recursos humanos. Os próprios gestores admitem haver limitações na aplicabilidade destes resultados como insumo à tomada de decisão gerencial. “Hoje o desenvolvimento formal aqui tá muito limitado. Acho que todas as oportunidades de desenvolvimento formais são muito pessoais e buscadas pelo servidor” (ENTREVISTADO 10).

Por fim, ainda que as comissões de avaliação de desempenho não tenham sido priorizadas neste estudo, há evidências da falta de efetividade destas composições avaliativas. Além de não haver uma participação notória destas na realização da avaliação de desempenho, revela-se inoportuno a atuação destas estruturas se restringir a apenas um

momento do processo. “A gente deveria fortalecer esse papel de comissão de avaliação. Mas não uma comissão que só vá avaliar, que periodicamente vai, que a pessoa vai se aconselhar, onde a pessoa vai acompanhar o trabalho da outra” (ENTREVISTADO 10).

Portanto, nesta seção foi possível depreender as principais inferências a partir da percepção dos gestores e EPPGs entrevistados sobre as seguintes variáveis: o processo de AED (objetivos, condução do processo, atribuições e competências); o papel do gestor (preparo dos gestores, bem como a relevância e atuação destes profissionais); outros atores envolvidos (o apoio da alta administração e das unidades de recursos humanos da SEPLAG); efetividade do processo e, por fim, os principais pontos fortes e as principais oportunidades de melhoria, respectivamente. Logo, serão apresentadas, a seguir, as principais considerações finais deste trabalho a partir das inferências obtidas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo analisar a Gestão do Desempenho durante o período de estágio probatório dos servidores da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), no período de 2012 a 2014.

Desse modo, nas considerações finais pretende-se apresentar os resultados principais obtidos na realização desta pesquisa, ou seja, aqueles que atendem aos objetivos do trabalho e respondem diretamente à pergunta da pesquisa. Ademais, serão apresentados os resultados secundários identificados, que apesar de não estarem diretamente relacionados ao objetivo geral também se mostram relevantes.

A partir da percepção dos atores envolvidos no processo de AED, a saber, os gestores e os EPPGGs entrevistados, constatou-se como fatores facilitadores, a formação no CSAP e a realização de estágio supervisionado, no último ano de curso, por proporcionem uma internalização da cultura intrínseca ao setor público, anterior a inserção na carreira de EPPGG. Cabe ressaltar que estas peculiaridades contribuem para a maior prioridade dada ao desenvolvimento destes servidores do que estritamente ao objetivo de se apurar a aptidão à estabilidade dentro do serviço público.

Além disso, no que tange o envolvimento de outros atores imersos ao processo de AED, depreende-se que a maior atuação das unidades de recursos humanos e da alta administração da SEPLAG frente às ações estratégicas de gestão de pessoas configura como outro importante facilitador acerca da maior conscientização e preparo dos dirigentes públicos no que concerne à função avaliativa.

No que se refere, especificamente, ao processo de AED, há que se falar nos seguintes ganhos:

- a) a consolidação do modelo e da metodologia utilizados, principalmente ao poder contribuir para o desenvolvimento de aspectos comportamentais dos EPPGGs;

- b) a utilização dos planos de desempenho acordados com os servidores como mecanismos de planejamento para as atividades a serem desenvolvidas anualmente nas equipes de trabalho;
- c) a prática do *feedback* tem se tornando uma prática e uma necessidade para os servidores, utilizado como principal mecanismo de reconhecimento e desenvolvimento, na retroalimentação do ciclo de gestão do desempenho. Logo, isto representa uma minimização da cultura de aversão e resistência aos instrumentos gerenciais dentro do setor público;
- d) as competências e atribuições legais, específicas à mencionada carreira, parecem ser concebidas durante o processo de AED e por apresentar um perfil generalista facilita o planejamento das atividades e metas a serem alcançadas pelo EPPGG.

Não obstante as potencialidades percebidas, as principais oportunidades de melhorias verificadas no processo de AED seguem elencadas abaixo:

- a) ainda que se perceba uma consolidação do processo em um viés quantitativo, observa-se a negligência de algumas etapas do processo, em especial as ações de acompanhamentos, ou a prática ocasional das mesmas;
- b) a intensa rotina de trabalho de algumas equipes da SEPLAG e o grande número de servidores nas equipes de trabalho dificultam acompanhamentos e avaliações mais próximas pelas chefias imediatas;
- c) as competências essenciais apresentam-se desalinhadas à realidade de determinadas equipes ou às atividades desempenhadas por alguns profissionais desta carreira;

- d) o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD) ainda apresenta gargalos na automação dos processos relacionados aos processos de avaliação de desempenho.

Adicionalmente, problemas como a leniência e o fato de parte da remuneração dos EPPGs estar atrelada aos resultados das avaliações de desempenho, corroboram para o constrangimento dos gestores ao realizar avaliações mais fidedignas, sendo tais aspectos críticos ao contribuir, por conseguinte, para a irrealidade das notas da AED.

Cabe ressaltar também que a falta de distinção dos gestores ao realizar o processo dos demais servidores já estáveis ao processo de AED contribui também para a percepção de que os servidores não se sintam em estágio probatório e no respectivo impacto disso para sua vida funcional.

Portanto, a partir da análise das entrevistas realizadas e a identificação dos fatores facilitadores e daqueles que ainda necessitam de melhorias, percebe-se a necessidade de modificações que contribuam para a melhor condução e efetividade do processo analisado. Logo, apresentam-se, a seguir, algumas proposições a fim de fomentar a discussão e ensejar a definição de ações futuras que propiciem melhorias no processo de AED.

Ainda que as unidades de recursos humanos apoiem os processos de AED, verifica-se a necessidade de que esta atuação perpasse a um viés mais qualitativo, por meio da adoção de medidas que sensibilize e prepare os gestores constantemente, realçando os ganhos relacionados a uma realização adequada do processo de AED, além da utilização dos resultados destas avaliações como subsídio às ações de desenvolvimento.

A dificuldade percebida em se avaliar o EPPGG de acordo com as competências essenciais fomenta a discussão em torno do mapeamento de competências técnicas para esta carreira. Tendo em vista que ao avaliar todas as carreiras sobre os mesmos parâmetros, há prejuízo às atribuições e competências específicas inerentes a cada uma destas, recomenda-se, portanto, novas pesquisas que verifiquem a viabilidade do mapeamento de competências técnicas por carreiras no âmbito do Governo de Minas Gerais. Cabe salientar

que por enquanto, a Diretoria Central de Gestão do Desempenho (DCGD) tem atuado sobre o critério de mapeamento destas competências por unidades administrativas.

Embora não priorizadas neste estudo, outro ponto de melhoria se estende às comissões de avaliação ao se obter evidências de ineficácia destas estruturas avaliativas. Recomenda-se uma atuação constante das comissões de avaliação em todo o processo avaliatório, não se restringindo apenas a efetuação da avaliação de desempenho, buscando maior legitimação e efetividade do processo de AED.

No que se refere aos problemas relacionados ao Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), estes parecem não depender apenas da equipe responsável pela sua gestão, mas que perpassa por maiores investimentos e apoio da alta administração. Para tanto, a perspectiva é de que o projeto “Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal” (MASP) em vigência substitua os atuais sistemas de recursos humanos por um moderno sistema integrado de gestão de pessoal, o que pode abrandar tais problemas relacionados à automação dos processos de gestão do desempenho.

Por fim, como as outras carreiras de gestão da SEPLAG não apresentam especificidades como a de EPPGG, como uma formação específica anterior ao seu ingresso, torna-se inviável replicar determinadas inferências para os servidores destas carreiras. Portanto, recomenda-se a realização de estudos posteriores, que se estendam as demais carreiras, além de se optar por uma amostra maior a ser contemplada, bem como a escolha também por outros órgãos e entidades, considerado tamanha dimensão do aparato estatal estadual. Em decorrência disso, será possível alcançar maior notoriedade ainda nas constatações no que diz respeito aos ganhos e as principais dificuldades encontradas no processo de AED utilizado no Governo do Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo. Gestão estratégica de pessoas nas organizações petroquímicas de Camaçari – Bahia: Seus reflexos nas estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 11, n.3, p. 61-96, set./dez. 2012.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BENETTI, Kelly Cristina *et al.* Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. In: **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v.9, n.19, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2007.

BOHLANDER, George W. SNELL. Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. Revisão Técnica Flávio Bressan. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Européia. **Introdução à gestão de recursos humanos**: texto de referência para a área temática de gestão de pessoas / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos; Björn Bengtson e Göran Järvstrand; tradução de Luiz S. Macedo de Oliveira. – Brasília: MP, 2006.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Brasília, DF, 2015. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

CAMARGO, Andreza Cintra et al. Do transacional ao estratégico: a transformação de recursos humanos em busca de um novo papel organizacional. In: **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação na organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.42-57

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COUTINHO, Frederico de Moraes Andrade; BERNARDO, Renata Anício. A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) como instrumento transformador da realidade estatal: a experiência de Minas Gerais. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2010, Brasília.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa**: características gerais e referências. [S.1.: s.n., 2000]. Disponível em <<http://www.reocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf/>>. Acesso em: 16 ago. 2013.

DIAS, Igor Augusto de Melo. **Gestão por competências no setor público**: Estudo de Caso no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Mestrado (dissertação). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, São Paulo, 2012.

_____. Gestão de pessoas com base em competências. In: **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. Academy of Management Review. Stanford, n.4, v.14, 1989.

FARO, Eduardo Soares da Costa; DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; NEVES, Fernanda de Siqueira. A construção do novo modelo de gestão do desempenho por competências no Governo do Estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: **Inovação na gestão pública**. Editora Saint Paul, São Paulo, 2012.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FISCHER, André Luiz et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 31-50

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, João César de Freitas; OLIVEIRA, Rodrigo Otávio Fontes. Avaliação de desempenho individual como instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública: estudo de caso no governo de Minas Gerais. In: **CONGRESSO DO CLAD**. 2005, Chile.

GAMA, Maria Angélica; DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; FRANÇA, Maria Isabel Rolla. Trilhas de desenvolvimento de competências: uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores de Minas Gerais. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2012, Brasília.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD**, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid : Clad, 1998.

_____. A nova abordagem da administração pública e a abordagem da competência. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, 2000.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n.6, p. 43-61, 1998.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: **Revista de Administração Contemporânea**. V. 5, n. 2, Curitiba, maio-agosto, 2001.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. Editora Edições Fundap, São Paulo, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINAS GERAIS. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais.** 2013.

_____, **Lei nº 18.974/2010:** Estabelece a estrutura da carreira estratégica de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, altera as tabelas de vencimento das carreiras policiais civis de que trata a Lei Complementar nº 84, de 25 de julho de 2005, e dá outras providências. Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2010.

_____, **Decreto nº 45.851/2011:** Regulamenta o estágio probatório e a avaliação especial de desempenho do servidor público civil ocupante de cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual. Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2011.

_____, **Decreto nº 46.030/2012:** Institui o Regulamento da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, de que trata a Lei nº 18.974, de 29 de junho de 2010, e o Regulamento da Gratificação de Desempenho e Produtividade Individual e Institucional – GDPI. Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2012.

MIRANDA, Amanda Naessa Gonçalves et al. Mapeamento de competências: perspectivas de evolução do modelo no governo de Minas. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2012, Brasília.

NICÁCIO, Cláudia Beatriz M. M. de L. **Identidade e trabalho:** estudo de caso sobre o curso superior de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Mestrado (dissertação) em Psicologia – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Belo Horizonte. Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2010.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. In: **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2007.

OLIVEIRA, Kacio Junqueira; DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; ROQUETTE, Naide Souza de Albuquerque. Avaliação de desempenho dos gestores públicos: uma resposta aos desafios enfrentados na gestão do desempenho no governo de Minas Gerais. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2010, Brasília.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Gestão de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais:** retenção de pessoas do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Mestrado (dissertação) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de et al. Gestão de Carreiras no Setor Público Mineiro: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. In: **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 18, n. 62, Jan/Jun. 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. In: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ONU/Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, p.389-426, 2006. Trimestral.

ORSI, Ademar; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014.

PINTO, Luciana Moraes Raso Sardinha; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho: o êxito da experiência mineira na formação e profissionalização da função pública. **Revista Brasileira de Estudos da Função Pública**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, jan./abr. 2012.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências e os subsistemas de gestão de recursos humanos: avaliação de desempenho. In: **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9 ed. São Paulo: LTr, 2005.

RIBEIRO, Luciana Meireles et al. Gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do Choque de Gestão. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2011, Brasília.

ROCHA, Elisa Maria Pinto da et al. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho: uma história de referência. In: **Temas de Administração Pública**, Araraquara, ed. especial, v. 1, n.6, 2010.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização e gestão de pessoas no serviço público. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Org. Maria Julia Pantoja et al. Brasília, ENAP, 2010.

SILVA, Jomara; DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BERNARDI, Mônica Moreira Esteves. Avaliação de desempenho individual. In: **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Minas Gerais: Editora UFMG, 2006.

SOUZA, Vera Lucia de et al. **Gestão de Desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. In: **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação/Unidade de Ensino Superior Expoente**. v. 10, n. 10, p. 51–61, jan./jun. 2008. Curitiba: Editora Gráfica Expoente, 2008.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 22, 2002, Curitiba.

VELASCO, Simone Maria Vieira. Gestão do Desempenho: Estudo de uma carreira típica da Administração Pública Federal. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Org. Maria Julia Pantoja et al. Brasília, ENAP, 2010.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio; GUIMARÃES, Tadeu B. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. The Case Study Crisis: some answers. In: **Administrative Science Quartely**. Cornell University, v.26, 1981.

APÊNDICE – Roteiros de Entrevista

Roteiro de Entrevista Semiestruturada - EPPGG

Prezado (a),

A presente entrevista destina-se a realização de pesquisa de monografia de conclusão do Curso Superior de Administração Pública (CSAP), da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro. Desta forma, por meio do roteiro delineado abaixo, objetiva-se analisar a percepção dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), a respeito do processo de gestão do desempenho a qual estão submetidos durante o estágio probatório.

- 1) Para você, qual o objetivo do processo de Avaliação de Desempenho Especial? Como tem ocorrido o processo com você?

Obs.: Se necessário durante a resposta, passar processo por processo. Questionar se há devolutiva (*feedback*) final e se há o envolvimento do avaliado durante as etapas previstas.

- 2) Qual a sua percepção a respeito do papel do gestor no processo de avaliação? Como tem sido a atuação da chefia neste contexto?
- 3) Como tem ocorrido a utilização dos resultados da avaliação de desempenho?
- 4) Você tem conhecimento das atribuições e competências específicas da carreira de EPPGG e as competências essenciais, utilizadas como parâmetros de avaliação da AED, que devem ser observadas no processo de avaliação pelo gestor?
- 5) Quais são os principais fatores positivos e dificuldades percebidas neste processo?

Roteiro de Entrevista Semiestruturada - GESTORES

Prezado (a),

A presente entrevista destina-se a realização de pesquisa de monografia de conclusão do Curso Superior de Administração Pública (CSAP), da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro. Desta forma, por meio do roteiro delineado abaixo, objetiva-se analisar a percepção dos gestores (avaliadores) a respeito do processo de Gestão do Desempenho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) em estágio probatório.

- 1) Para você, qual o objetivo do processo de avaliação de desempenho de quem está em estágio probatório? Como você tem realizado este processo?

Obs.: Se necessário durante a resposta, passar processo por processo. Questionar se há “devolutiva” final e se há o envolvimento do avaliado durante as etapas previstas.

- 2) Na sua percepção, qual a efetividade deste processo? Qual a aplicabilidade dos resultados das avaliações por você na sua equipe ou pela organização? Como os resultados das avaliações têm sido utilizados? (Se sim: Como isto tem ocorrido? Caso contrário, por que isso acontece? E o que poderia ser feito para reverter tal situação?).
- 3) Como você percebe o seu papel enquanto gestor neste processo? Você se sente capacitado e preparado para atuar na função de avaliação? Se não, o que poderia ser feito?
- 4) Como você percebe a atuação das estruturas de recursos humanos existentes na Secretaria quanto ao apoio no processo avaliativo?
- 5) Como você percebe o apoio da alta administração? É tido como uma prioridade dentro do ambiente organizacional?
- 6) Você tem conhecimento das atribuições e competências específicas da carreira de EPPGG e as competências essenciais, utilizadas como parâmetros de avaliação da AED, que devem ser observadas no processo de avaliação pelo gestor?
- 7) Quais são os principais fatores positivos e dificuldades percebidas neste processo?