AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ADMINISTRADORES NO ESTADO DE RORAIMA

Marta Margareth Braid de Melo
Mestre em Administração
Professora
Universidade Federal de Roraima

Georgia Patrícia da Silva
Dra. em Políticas Públicas
Professora
Universidade Federal de Roraima

Eliene Alves da Silva
Bacharel em Administração
Universidade Federal de Roraima

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho de Administradores que ingressaram como servidores no primeiro concurso público do Estado de Roraima. Tentou-se apreender, sob a ótica dos concursados avaliados, se a avaliação realizada no período do estágio probatório, pelos responsáveis do órgão que estão vinculados, é realizada em função de atender a uma demanda formal específica ou um instrumento utilizado em prol de melhoria do desempenho individual e institucional. A pesquisa é qualitativa, do tipo exploratória. Recorreu-se à análise de documentos, à bibliografia especializada sobre o tema. Além disso, para a coleta de dados, foi aplicado um questionário junto aos servidores e, posteriormente, realizada uma entrevista como o Presidente da Comissão de Avaliação. A amostra foi constituída de 27 servidores dos 33 que ainda estão no exercício da função. Como principal resultado, verificou-se que o servidor considera o processo de avaliação apenas como uma mera formalidade. Assim, o modelo utilizado à época e atualmente, apresenta fragilidades, necessitando de ajustes. O principal desafio é a necessidade de um grande esforço de articulação, de comunicação e de gestão para aplicar a avaliação para estimular o aperfeiçoando e crescimento profissional, para que a organização consiga desempenhar a função jurisdicional e conquistar melhores resultados.

Palavras-chaves: Avaliação de Desempenho; Administradores; Estágio Probatório; Concurso Público.

THE PROCESS OF PERFORMANCE EVALUATION IN PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE GAZETTE ADMINISTRATORS IN RORAIMA

ABSTRACT

This paper aims to analyze the process of performance evaluation of directors who joined as servers in the first tender of the Roraima. Tried to grasp the perspective of gazetted evaluated if the evaluation performed during the probationary period by the responsible body that are

bound, is held due to meet a specific demand formal or an instrument used towards improving the individual and institutional performance. The research is qualitative, exploratory. Appealed to the analysis of documents, the relevant literature on the topic. In addition to data collection, a questionnaire was administered together with the servers and subsequently held an interview as the Chairman of the Evaluation Committee. The sample consisted of 27 of the 33 servers that are still on the job. As a main result, it was found that the server considers the evaluation process as just a formality. Thus, the model used at the time and currently presents weaknesses, requiring adjustments. The main challenge is the need for a major effort of articulation, communication and management to apply the assessment to stimulate professional growth and improving, so that the organization can perform the judicial function and achieve better results.

Key Words: Performance Evaluation; Administrators; Probationary Stage; Public Tender.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho humano no trabalho sempre consistiu em um tema controverso nas organizações, pois, as distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de Avaliação de Desempenho, contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a estabelecer conflitos. Num contexto de globalização e de busca por maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competência e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejados, mais dificilmente encontradas.

Nas organizações públicas existe certa dificuldade com relação à prática de avaliação de desempenho. Talvez as causas básicas dessa dificuldade sejam o medo, a falta de cobrança de resultados relativos à avaliação e a dificuldade de se eliminar o caráter individual da avaliação. Contudo, uma organização pública não difere muito de uma empresa privada, em termos de responsabilidade social, em relação aos desafios que enfrenta, na complexidade da organização do trabalho, estrutura organizacional e função do administrador.

Independentemente das diferenças de objetivos existentes entre empresas públicas e privadas, o fato é que as organizações públicas têm sido cobradas a prestar serviços com maior efetividade, o que tem acalorado discussões importantes sobre a qualidade dos serviços prestados por esse tipo específico de organização.

Com as mudanças ocorrendo em todas as esferas da sociedade e pelo fato de os serviços prestados por organizações públicas serem cada vez mais reconhecidos, muito esforço tem sido empreendido no sentido de melhorar o desempenho dessas organizações, por meio de avaliações, já que as organizações públicas têm um caráter estratégico para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político de um povo (Drucker, 2002).

No Estado de Roraima, a prática da avaliação de desempenho no funcionalismo público passou a ser adotada com o advento do primeiro concurso para ocupação dos cargos criados por meio da publicação da Lei nº. 001, de 26.01.1991, cujo teor foi a criação da estrutura do Poder Executivo do Estado com as suas respectivas Secretarias, para o desenvolvimento das Atividades Meio e Atividades Fins de um Ente novo que acabara de sair de condição de Território Federal (Freitas, 2001).

Para preencher as vagas criadas com a nova estrutura, surgiu, consequentemente, a necessidade de contratar pessoal qualificado para exercer as funções para atender aos cidadãos do novo Estado, pois o que se percebia, de forma pública e notória, era que a maioria dos servidores que prestavam serviço ao então Território, eram da União ou nomeados para exercer cargos comissionados, sem concurso público, por meio de indicações políticas, muitas vezes sem a qualificação que o cargo exigia.

Com a transformação do extinto Território Federal de Roraima em Estado, e em obediência à Constituição Federal de 1988, cujo novo ordenamento jurídico exige que a investidura em cargo ou emprego público, seja por meio de aprovação em concursos de provas ou provas e títulos, em agosto de 2003, o Estado lançou o Edital nº. 001/2003, cujas regras possibilitaram a realização do primeiro concurso público com a finalidade de selecionar os melhores profissionais para o preenchimento dessas vagas (Edital nº. 1/2003 – Gov/RR).

O concurso ofereceu mais de vinte e três mil vagas nas diversas áreas, e 70 dessas vagas eram para o cargo de Administrador. Para regulamentar a contratação dos servidores concursados, foi criada a Lei Complementar nº. 053/2001, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidos Públicos Civis do Estado de Roraima, que em seu artigo 20 diz que o servidor, ao entrar no exercício do cargo, ficará sujeito ao estágio probatório pelo período de três anos (Edital nº. 1/2003 – Gov/RR).

Conforme regra editalícia, o processo de avaliação é submetido à homologação da autoridade competente, sendo essa avaliação uma condição legal para a sua efetivação no cargo em que foi aprovado.

Face aos fatos expostos, partiu-se da seguinte problemática: o processo de avaliação de desempenho dos Administradores, em estágio probatório, aplicado pelo Governo do Estado de Roraima, foi eficaz, do ponto de vista dos avaliados, ou apenas uma formalidade a ser cumprida?

É importante citar que a avaliação especial de desempenho, além de ser exigida como requisito para a estabilidade do servidor no serviço público tem também a finalidade de

contribuir para a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Daí a importância da investigação proposta.

A pesquisa torna-se relevante em face da importância que representa para a sociedade, que depende dos serviços públicos que, por sua vez, precisam de profissionais com competência e habilidades, tornando-se também necessária em razão da oportunidade de possibilitar um aprendizado essencial à formação de novos Administradores, fatos que justificam seu desenvolvimento.

Como método, foi estabelecida a composição de um marco teórico por meio de pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, bibliográfica e documental. Utilizou-se o questionário e a entrevista para avaliar a percepção dos servidores aprovados para o Cargo de Administrador, e o Presidente da Comissão, responsável pela avaliação.

Para melhor compreensão, o trabalho foi estruturado em quatro seções. Na primeira, aborda-se a revisão literária do tema com a descrição da sistemática da avaliação de desempenho e sua relevância; na segunda, comenta-se sobre a legislação aplicada no processo de avaliação no setor público; na terceira, discutem-se os caminhos metodológicos percorridos e, por fim, apresentam-se os resultados obtidos, seguidos das considerações finais.

2 A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apesar de ser muito comentada nos últimos tempos e ser motivo de longas discussões e publicações em diversas obras de grandes autores, a avaliação de desempenho não é um tema recente, visto que, na Idade Média, ela já era utilizada pela Companhia de Jesus em um sistema combinado de relatórios e notas para medir a capacidade dos jesuítas que pregavam a religião pelo mundo afora. Por volta de 1842, foi implantado pelo Serviço Público Federal dos Estados Unidos um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos seus funcionários, que foi utilizado também pelo exército americano em 1880. Tempos depois, a *General Motors* também usou o mesmo sistema para avaliar seus executivos (Chiavenato, 2000).

A proliferação das avaliações de desempenho só ocorreu após a segunda Guerra Mundial, cujo impulso foi dado pela Escola de Administração Científica, no começo do século XX com a explosão da Era Industrial. O objetivo era o de medir a capacidade ótima da máquina, dimensionando em paralelo o trabalho do homem calculando com precisão o rendimento potencial, o ritmo de operação, a necessidade de lubrificação, o esforço físico e o ambiente exigido para o seu funcionamento. É provável que o estudo de maior influência sobre este tema tenha sido realizado pelo *General Electric Company* (Stoner; Freeman, 1994).

Pelas constatações, as avaliações acontecem de forma natural e constante no dia a dia das pessoas, tanto dentro como fora das organizações. A prática da avaliação é essencial à natureza humana, como é também a base para a tomada de decisão que está presente em toda escolha.

A avaliação de desempenho foi moldada para medir o desempenho e o potencial do colaborador. O desempenho reflete-se no sucesso da própria empresa e por isso é a característica mais óbvia a ser medida. Em muitas empresas, ele e a produtividade da equipe são muito valorizados, porém alguns colaboradores parecem não apresentar o perfil e o desempenho esperado. (Pontes, 1999).

A Avaliação de Desempenho, quando bem aplicada, é um ótimo meio para se identificar problemas de supervisão, motivação, integração entre as pessoas e a empresa e adequação do profissional ao cargo, além de localização de possíveis necessidades de treinamento, entre outros. Entretanto, a empresa precisa tomar alguns cuidados como, por exemplo, adotar procedimentos que sejam conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores que serão avaliados, registrar por escrito e fundamentar em fatos a avaliação do colaborador, para que essa avaliação e esses fatos fundamentais sejam comunicados ao colaborador e, por fim, que as avaliações sejam revisadas pela mesma pessoa, por um mesmo grupo ou comissão de pessoas, garantindo assim a estabilidade e assegurando que todos sejam avaliados da mesma forma (Carvalho; Nascimento, 2004).

Ao mesmo tempo, o resultado da Avaliação de Desempenho é muito importante, pois serve para tomar decisões e obter o feedback para o próprio avaliador, que afinal é o responsável principal pelo desempenho da equipe. Assim, a área de recursos humanos terá uma visão do perfil dos profissionais avaliados e as necessidades dos colaboradores e dos supervisores, em termos de treinamento e desenvolvimento, e a alta administração da empresa terá informações sobre os aspectos que podem afetar diretamente o ânimo da organização e condições de fazer ajustes necessários em seus planos estratégicos (Chiavenato, 2000).

De acordo com Pontes (1996, p.22), “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Logo, avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional, possibilitando, por meio da mensuração do desempenho, tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

Segundo Carvalho e Nascimento (2004, p. 242), a “avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

Assim, de forma mais genérica, avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período, com o objetivo de diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, além de promover o crescimento pessoal e profissional.

A avaliação de desempenho não promove apenas o desenvolvimento do avaliado, mas também do avaliador, propiciando um exercício permanente de comunicação entre ambos. No entanto, nem sempre ela é feita de maneira estruturada e sistemática (Oliveira, 2004).

É mister afirmar que toda organização necessita ser avaliada por meio de um sistema para que se possa rever suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência de execução de um trabalho mecânico, melhorando, assim, suas práticas gerenciais globais. Desse modo, ela se recicla, oxigena-se e torna-se capaz de sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos as informações necessárias para as tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

Por meio da avaliação de desempenho é mais fácil fornecer feedback às pessoas da organização, tendo como base, informações sólidas e tangíveis, além de auxiliá-las na caminhada para o autodesenvolvimento. Outro benefício é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada pessoa da organização (Bergamini, 1988).

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 243), a avaliação de desempenho tem como objetivo analisar a desempenho ou o rendimento do colaborador, ajudar para a formação de um banco de talentos profissionais, identificar problemas de ordem pessoal, verificar a necessidade de treinamento do colaborador e contribuir para uma melhor adequação salarial.

A avaliação de desempenho pode ter objetivos mediadores, que são: adequação do colaborador ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, autoaperfeiçoamento dos colaboradores, informações para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores, estimulo à maior produtividade, conhecimento dos

padrões de desempenho da empresa, feedback de informação ao próprio colaborador avaliado, entre outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc. (Chiavenato, 2000).

Pode ter também objetivos fundamentais, que são: aceitar condições de medição do potencial humano, no sentido de decidir sua plena aplicação, aceitar o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da empresa, fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação dos colaboradores da empresa, buscando objetivos organizacionais e individuais.

A avaliação de desempenho bem feita trará muitos benefícios. Para a empresa, esses benefícios aparecerão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de recursos humanos, melhoria na comunicação e maior motivação. Para o avaliador, o desempenho da equipe de trabalho melhorará a correção dos problemas. Já para o avaliado, haverá uma melhor captação das condições necessárias para se alcançar os objetivos.

A avaliação de desempenho existe sempre, é subjetiva e contém algumas distorções. No entanto, quando obtida por meio de um programa formal, contém menos distorções e subjetividade do que outros tipos de avaliações. Um bom sistema de avaliação deve ser confiável e válido, relacionado ao trabalho, padronizado e prático (Lacombe; Heilborn, 2008).

A finalidade principal de qualquer tipo de plano de avaliação de desempenho é: melhorar o desempenho da pessoa na posição atual e proporcionar informações para a administração superior, para que sejam tomadas decisões sobre o aproveitamento e o encarreiramento da pessoa avaliada.

Quando bem planejado e executado, um programa de Avaliação de Desempenho traz benefícios a curto, médio e longo prazo, e os principais beneficiários são os indivíduos e o gerente (Lacombe; Heilborn, 2008).

a) Benefícios para o Gerente - avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo como base um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade, propor providencias, no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.

b) Benefícios para o Subordinado - conhecer os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza nos seus funcionários, quais as expectativas de seus chefes a respeito de seu desempenho, seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação e fazer autoavaliação e autocrítica quanta ao autodesenvolvimento e autocontrole.

c) Benefícios para a Organização - avalia o potencial humano a curto, médio e longo prazo e define qual a contribuição de cada empregado, além de identificar os empregados que

necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento, dinamizando a política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados para promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal, estimulando e aumentando a produtividade.

A avaliação de desempenho é uma das tarefas mais importantes do administrador, no entanto, a maioria deles admite que essa tarefa não e fácil, pois alguns sentem muita dificuldade em julgar acuradamente o desempenho de um subordinado, tornando-se mais difícil ainda comunicar esse resultado de modo construtivo e indolor (Stoner; Freeman, 1994).

Segundo Marras (2004, p.176), todo sistema de avaliação humana apresenta "vícios de julgamento" que dão origem a críticas que a tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. São efeitos que, do ponto de vista psicológico, podem estar presentes no processo de duas maneiras:

a) Conscientemente: quando o avaliador, sob qualquer pretexto, "vicia" um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado;

b) Inconscientemente: quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada de provocar uma alteração no resultado original.

Nos últimos anos, com as distorções e vieses sobre instrumentos de avaliação de desempenho, começou a ser mais disseminada a utilização da “avaliação ou (feedback) 360 graus” modelo que visa a obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam. (Silva, 2001).

Nesse modelo, o funcionário é avaliado não apenas pelo supervisor hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas de equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação).

O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências.

3 A LEGISLAÇÃO APLICADA À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

O artigo 37 da Constituição Federal disciplina, em seu inciso II, que a investidura em emprego ou cargo público dependerá de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a complexidade do cargo pleiteado. Dessa forma, o recrutamento e a seleção de servidores por concursos público são feitos com observância apenas teórica, quando os candidatos apresentam qualificação demonstrada por meio de provas ou de provas e títulos (Constituição Federal, 1998).

Por muito tempo, nas organizações públicas, os servidores nomeados por concursos públicos não precisavam mais, após três anos de efetivo exercício, se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que, de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal do Brasil, os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, alcançam a estabilidade após esse período, o qual pode ser chamado de estágio probatório. O mesmo artigo, diz ainda, no § 1º, que o servidor público estável poderá perder o cargo: em virtude de sentença judicial transitada em julgado, por meio de processos administrativos em que lhe seja assegurada ampla defesa e pelo procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, que assegura ampla defesa ao servidor (Constituição Federal, 1998).

Ainda no art. 41, § 4º da Constituição Federal, para adquirir a efetividade no serviço público, o servidor deverá ser submetido a uma avaliação especial de desempenho por comissão instituída para tal finalidade, cujo objetivo é o de demonstrar a aptidão e capacidade do servidor que se mostrou apto apenas teoricamente.

Como pode ser visto, para ficarem em sintonia com a lei vigente e poderem dispor corretamente sobre a administração e a execução dos serviços que lhe são próprios, as organizações públicas devem desenvolver políticas de RH modernas e flexíveis, instrumentos de gestão de recursos. Ferramentas como a avaliação de desempenho podem ajudar a organização pública a resolver problemas, validar programas de: ambientação de treinamento, salários, benefícios, movimentação interna e outros. No entanto, sua utilização nas empresas públicas ainda carece de um entendimento por parte dessas organizações sobre sua importância como instrumento de suporte a tomada de decisão.

Sob a perspectiva de uma carreira, a avaliação de desempenho deve estar ligada às espécies de desenvolvimento horizontal e vertical (progressão e promoção). O aumento de

salário dentro da mesma classe deve ser sempre dependente de rendimento satisfatório, e não como uma mera consequência do tempo de serviço. É esse o método capaz de assegurar, por meio de estímulos positivos e negativos, motivação à manutenção e crescimento do desempenho.

Faz-se necessário ressaltar que a década de 1990 marcou a adoção de um modelo gerencial de serviço público, ao mesmo tempo em que representou o grande período de privatizações de empresas estatais importantes para o desenvolvimento do país e de concessões de exploração de recursos e bens públicos (Moraes, 2007).

Esses fatores vieram representar a adoção de uma nova estratégia de gestão pública, culminando com aprovação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, encerrando assim acaloradas discussões em torno da existência ou não, no ordenamento jurídico brasileiro, do princípio da eficiência administrativa. Com isso, introduz-se expressamente no texto constitucional o princípio da eficiência, fazendo com que a administração pública e o serviço público sejam pautados pela correta utilização dos recursos públicos, pela busca do equilíbrio entre gasto e produtividade (Moraes, 2007).

Para que isso seja possível, a Avaliação de Desempenho busca, ainda, o desenvolvimento de todos os agentes, para propiciar o igual desenvolvimento para as respectivas instituições. Assim, os chefes imediatos ou os próprios avaliadores devem buscar feedback no servidor avaliado, para que ele saiba, em passos práticos, como trilhar as funções de seu ofício, pois, uma avaliação bem realizada e comprometida, oferece planejamento às administrações, que poderão, via de consequência, indicar as necessidades de treinamento dos servidores visando à melhoria do nível de qualificação. O resultado, obviamente, não poderá ser outro senão o desenvolvimento profissional e melhor produção dos serviços (Begamini, 1988).

Hoje, mais que nunca, o ser humano é considerado o maior patrimônio de uma instituição, sendo ele o elemento que vai garantir o sucesso e a plena realização dos fins almejados pelas organizações. Portanto, possuir um corpo técnico capacitado, motivado e em sintonia com a missão institucional é algo imprescindível, o que torna a avaliação ainda mais necessária.

O objetivo da avaliação de desempenho no serviço público é a permanência (efetivação) ou não do servidor no cargo em que está sendo avaliado. Para isso, passa-se pelo estágio probatório, que, hoje, é de 3 anos (Art. 41 da Constituição Federal), sendo que o

acompanhamento pelas chefias para elaboração do relatório final é efetuado, geralmente, de 6 em 6 meses.

O estágio probatório é uma avaliação a que o servidor de cargo efetivo se submete para verificar se ele merece ou não se estabilizar no serviço público. Para isso, são observados alguns critérios de avaliação, a saber: assiduidade, pontualidade, responsabilidade e iniciativa para exercer as atribuições do cargo.

A estabilidade é um direito constitucional para quem possui cargo público efetivo, conforme disposto no art. 41 da Constituição Federal de 1988 e será adquirida após 3 (três) anos de efetivo exercício.

Conforme determina o artigo 18 da Constituição Federal, a aprovação no estágio probatório é um dos requisitos para aquisição da estabilidade e cabe a cada entidade federativa (União, Estado, Distrito Federal e Municípios) legislar sobre essa matéria, quando se refere aos seus respectivos servidores, e sobre qualquer assunto de matéria administrativa. Assim, a União pode estabelecer, por lei, regras administrativas diferentes dos Estados. Os municípios podem estabelecer regras distintas dos Estados, Distrito Federal ou União. (Gaspirini, 2003).

Por essa razão, o prazo de duração do estágio probatório pode variar de um ente federativo para outro, que pode ser de dois a três anos. O servidor que tiver uma avaliação insatisfatória no estágio probatório não poderá ser exonerado automaticamente. Se isso ocorrer, lhe é facultado o direito constitucional do contraditório e da ampla defesa, por meio de processo administrativo. Tal direito visa a afastar avaliações mentirosas e perseguições funcionais, bem como reduzir o arbítrio da autoridade, sendo, portanto, limitada a discricionariedade administrativa e o abuso de poder.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação do método científico. A pesquisa sempre parte de um problema, de um questionamento ou interrogação, uma situação para a qual o leque de conhecimento disponível não gera resposta adequada (Lakatos; Marconi 2007).

A pesquisa, conforme Vergara (2003, p.213), pode ser classificada como exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo, sendo que a pesquisa exploratória é realizada em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Lakatos e Marconi (2007, p.313) definem pesquisa exploratória como:

> investigações que têm como objetivo a formulação de questões ou de um problema com finalidade de: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de um pesquisa futura mais precisa, além de modificar e clarear conceitos.

Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que as repostas acontecem. Os métodos utilizados na pesquisa descritiva, geralmente permitem ao pesquisador investigador apenas um percentual da população alvo desejada (Lakatos; Marconi 2007).

De acordo com Acevedo e Nohara (2006, p.48), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo explicitar e aprimorar as ideias, fundamentando o assunto abordado.

Nesta pesquisa foram utilizados os tipos: bibliográfica e qualitativa, exploratória, objetivando analisar a percepção dos servidores aprovados para o cargo de Administrador, acerca da Avaliação de Desempenho, que foi realizada durante o estágio probatório do primeiro concurso público realizado no Estado. Buscou-se averiguar a opinião deles em relação às características do modelo de avaliação e os procedimentos adotados.

Os dados foram coletados por meio de questionários que, de acordo com Lakatos e Marconi (2007, p.314), são um instrumento prático, para a coleta de dados, e são constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Os questionários continham 14 perguntas fechadas e foram aplicados aos administradores aprovados no concurso do Governo do Estado, realizado no ano de 2003, cujo estágio probatório já se encontra concluído. Perguntas fechadas são aquelas que já têm alternativas de respostas padronizadas, de modo a facilitar a aplicação, a codificação e a análise dos dados.

Também foi realizada uma entrevista em profundidade que, segundo Lakatos e Marconi (2007, p.315), consiste numa conversa face a face, por meio da qual se busca obter informações do entrevistado sobre determinado assunto. Assim, a entrevista foi realizada com o Gestor do Departamento de Recursos Humanos do Governo do Estado.

O universo da pesquisa foi de 27 servidores, o que representa 80,41% do total de vagas efetivamente ocupadas por Administradores, no Poder Executivo, lotados nas Secretarias e Órgãos do Governo Estadual, tais como: Controladoria Geral do Estado, Comunicação Social do Estado, Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento, Secretaria de Estado da Educação, Secretaria de Estado de Saúde, Secretaria de Estado da Infra- Estrutura, Secretaria do Trabalho e Bem Estar Social, Secretaria de Planejamento Indústria e Comércio.

Esta amostra é representativa da população estudada, pois, empregando-se a fórmula proposta por Richardson e Viegas (1999), a coleta de dados foi realizada por meio de questionários estruturados, cujos itens foram formatados a partir de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental sobre os pressupostos, características e aplicação do modelo de Avaliação de Desempenho e da entrevista realizada com o responsável pela Avaliação.

O questionário, que apresentava informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial das respostas, foi aplicado no local de trabalho dos respondentes e recolhido em envelope fechado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em Roraima, a Lei Complementar Estadual 053 foi sancionada em 31 de dezembro de 2001, tendo sido criada com a finalidade de instituir o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado. O seu art. 20, seção IV, diz que o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo, ao entrar em exercício, ficará sujeito a estágio probatório por período de 3 (três) anos, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo (Lei Complementar 053, 2001).

Já o artigo 22, em seus incisos I, II e III, da mesma seção, diz que o servidor público estável só perderá o cargo “em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo disciplinar, assegurada a ampla defesa e procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar federal, assegurada a ampla defesa” (Lei Complementar 053, 2001).

O Decreto 6035-E foi criado em 29 de outubro de 2004 para regulamentar o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), dos Servidores Públicos Efetivos, do Quadro Geral de Pessoal do Poder Executivo do Estado de Roraima, em virtude da necessidade de um ordenamento jurídico que norteasse o processo de avaliação.

O Decreto em questão criou comissões e subcomissões de avaliação de Desempenho, com o objetivo de avaliar o desempenho do servidor público do Poder Executivo, vincular os ganhos deste e sua eficácia na prestação dos serviços, além de identificar os fatores que possam atrapalhar o desenvolvimento eficaz de suas atribuições.

Além disso, o Decreto também disciplina e regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho, cujo objetivo é o de avaliar os servidores que foram aprovados no concurso público, mas ainda não foram efetivados. Assim, essa avaliação visa a medir aspectos funcionais da atuação do servidor, com relação ao seu comportamento no ambiente de trabalho.

O artigo 22, capítulo II, apregoa que, ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo cumprirá estágio probatório pelo período de trinta e seis meses, durante o qual será submetido à Avaliação Especial de Desempenho, como condição para a aquisição da estabilidade no serviço público.

Já o artigo 22, do mesmo capítulo, determina os aspectos funcionais que serão aferidos quando da atuação do servidor e os elementos relativos ao seu comportamento no ambiente de trabalho, mediante a observância dos seguintes fatores:

a) Assiduidade: Considera-se como assiduidade a regularidade em que o funcionário comparece ao serviço, além da participação em eventos promovidos para aprimoramento profissional;
b) Disciplina: Neste item é avaliada a ética profissional na execução do trabalho, a capacidade do avaliado de tratar o público, os subordinados e seus pares;
c) Capacidade de Iniciativa: Considera-se a capacidade de apreensão do trabalho e a visão crítica dos seus pontos importantes, agindo acertadamente quando necessário, e o relacionamento, disponibilidade e boa vontade para o grupo de trabalho;
d) Produtividade: Na produtividade avalia-se a seriedade e constância com as quais o avaliado desempenha as suas tarefas e até que ponto o avaliado é capaz de ser objetivo e abdicar das razões pessoais para atender os interesses profissionais do grupo; e
e) Responsabilidade: Neste último item é considerado a disposição e o esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos e

responsabilidade e a habilidade do avaliado em analisar os resultados decorrentes de suas decisões na área em que atua.

Já o artigo 24, Seção II, cria os formulários que devem ser preenchidos pelo chefe imediato, com o intuito de tabular os conceitos atribuídos ao servidor, permitir o registro de outros fatores ocorridos durante o período de avaliação, julgados pertinentes à performance do servidor, atribuindo-lhe nota referente ao período de avaliação, acompanhada de parecer descritivo.

Apresenta, ainda, a "Notificação de Reprovação" a ser preenchida pelo titular do órgão da administração direta, comunicando ao servidor a sua reprovação na correspondente avaliação, quando isso ocorrer.

O arcabouço teórico apresentado demonstra a complexidade de se desenvolver um processo de Avaliação de Desempenho e, também, os fatores associados a sua aplicação, principalmente por envolver todos os agentes interessados. Consequentemente, podem ocorrer conflitos de interesses, o que consolida ainda mais a relevância deste estudo.

Partindo dos objetivos estabelecidos, realizou-se uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários com 14 questões fechadas junto aos profissionais de Administração que foram aprovados no primeiro concurso público no Estado, realizado no ano de 2003, pelo Governo do Estado de Roraima e, com isso, analisar o processo de avaliação de desempenho utilizado como instrumento para efetivá-los como servidores públicos ao término do período de estágio probatório exigido por lei.

Para uma melhor eficácia na apresentação e compreensão dos resultados, buscou-se visualizar o processo de avaliação pela percepção dos avaliados, cujo desempenho era periodicamente monitorado dentro do ambiente de trabalho e também pela visão do Gestor, responsável pela transformação dos dados coletados pelos chefes imediatos, em números, e na avaliação final.

As análises, que se seguem, foram organizadas primeiramente pelo perfil dos profissionais que aplicaram o instrumento de avaliação de desempenho; o processo de avaliação, percepção dos avaliados quanto à eficácia do processo de avaliação para o seu desempenho profissional no período do estágio probatório e visão do Gestor no processo.

5.1 Perfil dos profissionais que foram aprovados no concurso público

Quanto à sexualidade dos respondentes do questionário, 15 eram do sexo masculino, com pequena predominância em relação ao feminino, com o quantitativo de 12 pessoas, caracterizando uma homogeneidade nesse contexto e comprovando que esse fator não é um aspecto relevante quando o propósito é contratar um profissional, situação que em épocas passadas poderia ser diferente.

É importante registrar que o resultado demonstra que há um equilíbrio entre homens e mulheres que exercem a profissão no serviço público e em outras diversas profissões. Apesar dessa pequena vantagem do sexo masculino, existem importantes avanços no papel da mulher no mercado de trabalho. Sabe-se que ainda há muito que fazer para conseguir essa igualdade, entretanto, na atualidade, a mulher tem ocupado cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho.

Os 27 respondentes afirmaram que não tiveram envolvimento em infrações administrativas no decorrer do processo de avaliação de desempenho, permitindo pressupor que houve a preocupação e o cuidado dos profissionais para não incorrer em nenhuma ação que viesse a prejudicá-los no resultado da avaliação, pois, caso contrário, ele estaria sujeito a uma nota inferior àquela necessária para a sua efetivação no serviço público.

Com relação à nota obtida nas avaliações, 15 avaliados afirmaram que não utilizaram nenhum recurso contra a sua nota final, caracterizando que esses avaliados concordaram com a nota obtida na sua avaliação e que houve transparência no processo. Entretanto, 12 (do total), afirmaram que impuseram recursos demonstrando que pode estar havendo alguma incoerência na condução do processo e/ou os servidores se sentiram discriminados e/ ou impedidos de acessar a nota que lhes foi atribuída.

Não se pode esquecer de que o servidor está amparado por Lei para questionar sua nota e sua avaliação quando se sentir prejudicado, principalmente se ocorrer a falta de informação para o avaliado, ou seja, quando ele não é informado sobre a sua nota, ficando prejudicado, pois ele pode receber uma nota inferior à média e não estar ciente, contrariando o preceito constitucional do contraditório e da ampla defesa, o que o impedirá e o impedindo de entrar com recurso contra o resultado do processo.

Perceber-se que 12 avaliados estão exercendo atividades dentro da função administrativa que, por sua vez, está correlacionada com sua área de conhecimento. Portanto, o resultado, em nível global, não caracteriza disfunções para a classe de profissionais avaliada. Porém, os Administradores aprovados no concurso público desenvolvem diversas

funções tais como: participação em comissões de estudos para a melhoria do fluxo processual, comissão de licitação e compras, e em diversos órgãos, dentre elas destaca-se os de direção e assessoria com 22 desses administradores, caracterizando que o servidor exerce funções associadas à sua formação profissional.

A descrição dos cargos ocupados pelos administradores é importante por permitir ao profissional clareza sobre suas funções, suas responsabilidades e sobre a sua importância para o serviço público. Pode-se considerar que o profissional está sendo reconhecido pela sua formação e pela qualidade dos serviços prestados à população, o que atende as tendências mais modernas de gestão.

Dos 27 avaliados, 21 deles,a grande maioria, possui faixa salarial entre 5 (cinco) a 10 (dez) salários mínimos. Só 4 recebem até 5 (cinco) salários mínimos e continuam a receber a remuneração baseada no edital do concurso, e apenas 2 estão recebendo uma remuneração acima de 12 (doze) salários mínimos, o que corresponde aos cargos ocupados pelos diretores, fato este confirmado por meio dos dados obtidos no gráfico 13, que analisa as colocações dos avaliados dentro da Instituição Pública, na ocupação de seus cargos.

Quanto à escolaridade, 20 pessoas possuem nível superior e 7 têm especialização, o que está em conformidade com a legislação. Esta análise demonstra que a avaliação foi realizada por pessoas que estavam no mesmo grau ou em um grau superior ao nível de formação dos avaliados. Assim, pode-se afirmar que não houve discrepância do nível de formação dos avaliadores, ou seja, servidores com nível de formação inferior ao dos administradores avaliados, participando do processo de avaliação de desempenho.

Foi constatado que 25 servidores foram avaliados pelo chefe imediato, fato que demonstra o cumprimento ao que determina o Decreto 6035-E, na SUBSEÇÃO I, quando descreve as atribuições e a aplicação do questionário, e no artigo 15, inciso I, que incumbe o chefe imediato de acompanhar, orientar e avaliar sistematicamente o servidor, no desempenho de suas atribuições. Esta determinação mostra-se pertinente, já que o chefe imediato é a pessoa que deve ter maior preparo e maior capacidade para avaliar, além de ser a pessoa que está mais próxima do subordinado.

No entanto é possível verificar também que 1dos respondentes fez a própria avaliação, e outro foi avaliado por pessoas indicadas pelo chefe, o que contrapõe a grande maioria. Com essa informação, fica evidente que ainda existe certa incoerência quanto à aplicação da avaliação, podendo-se afirmar que a legislação em vigor não foi cumprida, fato que prejudica

não só os avaliados, como o processo de avaliação e também a imagem do serviço público em geral.

5.2 Processo de avaliação

Nesse aspecto, foram verificados os atributos: mudança de avaliador durante o processo, feedback do resultado das avaliações, frequência da aplicação das avaliações e legalidade da avaliação.

Ao questionar sobre a rotatividade de avaliadores durante o processo de avaliação, 14 dos servidores mudaram de avaliador 2 (duas) vezes durante o processo e 13 mudaram pelos menos 3 (três) vezes. Isso pode configurar que os cargos de Chefia no Poder Executivo são constantemente remanejados, o que pode causar transtornos tanto para os órgãos como para os avaliados, além da descontinuidade do processo. Ou ainda, como veremos adiante, o servidor é o causador dessa rotatividade, quando ele próprio solicita mudar de setor para desenvolver suas atividades.

Os profissionais precisam estar qualificados para aplicar o instrumento de avaliação e isso deve ser do conhecimento dos avaliados, pois, com essa troca constante de chefia, a qualidade do processo pode não ser garantida e com isso gerar falhas na realização de trabalho importantes, incluindo, entre eles, o da avaliação de desempenho.

Quanto ao recebimento de feedback, 19 avaliados recebiam feedback sobre a nota obtida na sua avaliação de desempenho. Como essa ferramenta ajuda as organizações públicas a resolver alguns problemas relacionados ao seu quadro de servidores, o feedback passa a ser de fundamental importância para o avaliado, pois é por meio dessas informações que ficam respaldados quanto à nota e seus direitos.

No entanto, 5 dos avaliados não tiveram a possibilidade de estar ciente da sua nota, o que gera a descontinuidade do processo, e outros 3 disseram que só recebiam feedback esporadicamente, fato que pode ter ocorrido pela falta de informações entre ambas as partes envolvidas, ou simplesmente por falta de interesse em cumprir as regras, o que contraria a regra constitucional que garante o contraditório e a ampla defesa. Além disso, o servidor fica prejudicado no que tange ao contido no disposto no art.29, do Decreto 6035-E, de 29.10.04.

A avaliação de desempenho deve ser realizada a cada 6 (seis) meses, durante o período de 3 (três) anos de exercício do funcionário nomeado por concurso público para cargo efetivo. Percebeu-se que a frequência das avaliações, na sua grande maioria, ocorreu semestralmente,

e a minoria ocorreu anualmente. Do total de administradores avaliados, 25 receberam as avaliações feitas dentro da legalidade, havendo, de fato, o cumprimento do disposto no art. 22, § 2º, do Decreto 6035-E, de 29.10.04. Porém, em descumprimento com a Lei houve uma exceção, e 2 dos respondentes informaram que a avaliação foi realizada apenas 1 (uma) vez por ano, prejudicando com isso a qualidade do processo de avaliação, visto que a legislação determina o período semestral.

Além disso, pode ter ocorrido algum equívoco por parte dos responsáveis pelas avaliações quando ao tipo de avaliação a ser aplicada, pois existem 2 (dois) tipos de avaliação: a periódica, que é realizada anualmente, e a especial que deve ser feita semestralmente.

Ao serem indagados se o processo de avaliação obedeceu às observações legais. Dos respondentes 25 administradores consideraram que estavam dentro dos preceitos. Assim, é possível identificar que nesse caso houve a preocupação do gestor no cumprimento das normas para a lisura do processo. Houve também a preocupação em manter tanto a obrigatoriedade do processo como a qualidade da avaliação. No entanto, 2 optaram pela alternativa que afirmava não haver obediência aos ditames legais.

Um fator preponderante para esse acontecimento ocorreu em diversos pontos, quando houve a mudança constante de avaliador durante o processo, e a avaliação não foi realizada no período estipulado por Lei e pelo Chefe imediato, e ainda, quando o avaliado não recebia as informações necessárias sobre sua avaliação. Todos esses equívocos cometidos foram a causa da insuficiência na aplicação das avaliações, motivo este que pode ter gerado a concordância de alguns avaliados em responder que não houve observância aos ditames legais no processo.

5.3 Eficácia da avaliação na percepção dos avaliados e do avaliador

Esse aspecto foi avaliado dentro de duas dimensões. A primeira, na percepção dos avaliados por meio dos atributos: concordância do avaliado com o processo de avaliação e contribuição do processo para a melhoria profissional dos avaliados. E a segunda, sob a ótica do Presidente da Comissão de Avaliação dos servidores do Estado, enfatizando os atributos legais necessários para a realização do processo.

Foi detectado que 20 dos avaliados concordam parcialmente com os critérios adotados no processo de avaliação, e apenas 7 concordam plenamente com os critérios adotados. Pode-se observar, de acordo com as respostas obtidas, que os entrevistados percebem a importância

do processo de avaliação, tendo consciência de que essa avaliação pode trazer melhorias na qualidade dos serviços prestados à população. Porém, o que dificulta ou gera certa insatisfação em relação ao processo é o modelo adotado, que ainda gera alguns problemas relacionados à subjetividade na avaliação feita pelos chefes, que, apesar de aparentemente simples, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento dos avaliadores, que pode gerar baixo desempenho de alguns servidores.

Como registro de insatisfação, 16 avaliados consideram que a avaliação de desempenho no estágio probatório é mera formalidade, enquanto 7 consideram a falta de contribuição do processo para o desempenho funcional, e 4 não percebem melhoria em nada. Pode-se notar que para a maioria dos entrevistados, a avaliação de desempenho dos funcionários em estágio probatório é de caráter centralizador e burocrático, típico das organizações conservadoras, pois, de acordo com os respondentes, o processo de Avaliação é considerado um procedimento que não agrega valor ao desempenho das suas funções, ou seja, não contribui para a melhoria do desempenho profissional do servidor. Assim, além de onerosa, é desnecessária, já que existe apenas para o preenchimento de formulários, com a finalidade de cumprir um rito burocrático.

Embora apontadas as fragilidades da avaliação de desempenho realizada, sabe-se que esse instrumento pode e deve ajudar as organizações públicas a resolverem diversos problemas relacionados ao quadro de servidores. No entanto, a sua utilização nas empresas públicas ainda necessita de um entendimento por parte das pessoas envolvidas na organização e no processo, sobre a importância da avaliação como instrumento de suporte na tomada de decisões e como um processo de melhoria para o desempenho profissional e institucional.

Dando seguimento ao processo de investigação, foi realizada uma entrevista, em profundidade, com o Presidente da Comissão de Avaliação dos servidores do Estado de Roraima, cujas perguntas estão contidas no Apêndice B, onde ficaram esclarecidos alguns pontos, além de reforçar o que já havia sido demonstrado nos gráficos já analisados.

Como foi mencionado no Decreto 6035-E, de 29.10.04, que criou o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), o Governo do Estado realiza dois tipos de Avaliação de Desempenho, que possui as características e finalidades abaixo discriminadas:

a) Avaliação de Desempenho – regular e periódica, para fins de progressão funcional, estimula a qualificação profissional, autodesenvolvimento e ainda, com os resultados

obtidos por meio desta avaliação, possibilita o Executivo a elaborar demonstrativos de necessidade de treinamento para os servidores que alcançam notas abaixo do esperado ou quando são recomendados pelos chefes para a execução de tarefas mais elaboradas, além de rotineiras.

b) Avaliação Especial de Desempenho – a finalidade é a de avaliar os servidores ingressantes na carreira pública, para posterior efetivação no serviço público e assim adquirir a estabilidade.

Conforme esclarecimentos do Presidente, a Comissão de Avaliação é a responsável pela transformação dos conceitos dos avaliados em nota, além da emissão de Parecer Prévio sobre a avaliação que irá fazer parte da pasta funcional do servidor.

Foi observado que o servidor, quando está sendo avaliado no estágio probatório, é bastante cuidadoso e tem muita preocupação com a sua nota, procurando não incorrer em nenhum ato que possa deflagrar um processo contra si. Isso pode ser confirmado, observando-se as respostas dos questionários dos administradores. No entanto, de acordo com o Presidente, após a efetivação, os servidores se consideram bastante seguros e confiantes. Às vezes, alguns chegam até mesmo a abusar da sua efetividade, causando certos transtornos à Administração do órgão, que reconhece a dificuldade em realizar a demissão de um servidor público. A própria avaliação serve como defesa, pois, se ele teve uma boa nota na avaliação, pode alegar que no período da realização do ato infracionário, estava passando por dificuldades, entretanto, obtinha boas notas, o que pode ser uma atenuante no seu processo administrativo.

O Presidente salientou que embora a Avaliação Especial de Desempenho seja uma condição para que o servidor seja efetivado no serviço público, não houve nenhum caso de não efetivação, apesar de muitos servidores terem obtido nota abaixo do estipulado no processo, mas é preciso que ele tenha recebido nota abaixo do esperado em três avaliações seguidas, e os que obtiveram nota baixa, em duas avaliações seguidas, conseguiram se recuperar na terceira avaliação. Além disso, os servidores sempre podem recorrer da sua nota, quando acharem que ela foi muito baixa.

Outro fator que dificultou o processo de avaliação, segundo o Presidente, foi a falta de localização do servidor no seu local de trabalho, para que a avaliação fosse realizada, pois há uma grande rotatividade de servidores nos diversos setores e nos diversos órgãos. Isso ocorre porque, quando eles não se adaptam ao local de trabalho destinado, pedem para mudar e, na

maioria das vezes, não há comunicação dessa mudança aos responsáveis pela Comissão de Avaliação.

Ficou esclarecido também que dos 70 administradores aprovados no Concurso Público de 2003, apenas 41 ingressaram no governo, em três chamadas e desses, apenas 33 ainda permanecem trabalhando, e 8 não estão mais no Executivo, pois fizeram outros concursos e se demitiram por conta própria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se observa na discussão teórica é que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que tem um papel fundamental na gestão estratégica de recursos humanos, não obstante os problemas de questões como a subjetividade dos critérios e dos avaliadores. A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de um modelo gerencial voltado para resultados.

Essa questão se caracteriza, na medida em que ela contribui para alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização, implicando no maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Porém, na organização em estudo, os gestores precisam compreender o papel fundamental da avaliação para o desenvolvimento organizacional, fazendo-se necessária a modificação dos paradigmas existentes no serviço público, além do muito que precisa ser feito para que o processo de avaliação de desempenho seja um instrumento utilizado em prol de melhoria do desenvolvimento individual e institucional.

Com base no estudo feito, foi possível demonstrar que os principais conhecimentos desenvolvidos pelos administradores que passaram pelo estágio probatório foram referentes à legislação e aos procedimentos que deveriam ter sido adotados durante o período da avaliação. De forma geral, os sujeitos da pesquisa consideraram o modelo utilizado apenas para o cumprimento de uma formalidade legal. Isso sugere, portanto, que é necessária uma mudança no processo de Avaliação de Desempenho, a fim de ampliar a participação dos aprovados no processo, para que possa melhorar a percepção de justiça e equidade, o que recomendam Reis (2000) e Silva (2001).

A introdução da Avaliação de Desempenho no estágio probatório poderia ser um instrumento para melhorar efetivamente o desempenho, para que possa auxiliar o processo de desenvolvimento de competências, na medida em que os feedbacks percebidos sirvam de múltiplas fontes, com o propósito de orientar o aprimoramento e a aprendizagem, possibilitando mais qualidade nos serviços prestados à população.

Em suma, foram detectadas algumas fragilidades no processo de avaliação, como a mudança de gestores, o não recebimento de feedback, e a descrença quanto à mudança provocada com a avaliação. O principal desafio é a necessidade de um grande esforço de articulação, de comunicação e de gestão, para aplicar a avaliação, para estimular e aperfeiçoar e crescimento profissional, para que a organização consiga desempenhar a função jurisdicional e conquistar melhores resultados.

A temática da Avaliação de Ações formais voltadas para o desenvolvimento de competências nas organizações públicas é complexa, e sua investigação é relevante.. A verificação da mobilização nas atividades profissionais do processo probatório torna-se primordial para o futuro aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. (2006). Monografia no Curso de Administração, Guia Completo de Conteúdo e Forma, São Paulo: Atlas.

BEGAMINI, C. W. (1988). Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Atlas,

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L.P. (1998). Administração de Recursos Humanos, vol.1, São Paulo: Pioneira,

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L.P. (2004). Administração de Recursos Humanos vol 1, São Paulo> Pioneira Thomson Learning.

CHIAVENATO, I. (2000). Recursos Humanos. 5.ed São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos (2004). Edição Compacta, 7.ed., São Paulo: Campus.

DIVALDO, J. Desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública. Recuperado em 16 de agosto, 2012, de http://www.administradores.com.br/artigos/desafios_da_gestão_de_pessoas_na_administração_publica/30347.

DRUCKER, P. F. (2002). Administração da Instituição de Serviço Público. Fator Humano e Desempenho, São Paulo: Pioneira.

EDITAL N° 001/2003 – Governo do Estado de Roraima, de 22 de agosto de 2003. Recuperado em 22 agosto, 2012, de http://www.imprensaoficial.rr.gov.br.

FEDERAL, Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil (2005), Impresso, Secretaria Especial de Editoração e Publicações,

FREITAS, A. (2001). Geografia e História de Roraima, São Paulo: Coprynt,

GASPARINI, D. (2003). Direito Administrativo. 8ª edição revista e atualizada. São Paulo: Saraiva.

LACOMBE, F.; HELBORN, G. (2008). Administração: Princípios e Tendências 2ª Edição, São Paulo: Saraiva.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.(2007). Fundamentos de Metodologia Científica. 5a. ed. São Paulo: Atlas.

LEI N° . 053/2001 – Governo do Estado de Roraima – regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado de Roraima. Recuperado em 25 setembro novembro, 2011, de http://www.imprensaoficial.rr.gov.br.

MARRAS J. P.: (2000). Administração de Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico, são Paulo: Futura.

MORAES, A. (2007). Direito Constitucional, São Paulo: Atlas,

OLIVEIRA, H. C. (2004). O jogo da Malha: Recursos Humanos e Conectividade. Rio de Janeiro: Qualitymark,

PONTES, B.R. (1996). Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem. 6ª .ed. São Paulo: LTR.

PONTES, B.R. (1999) Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem. 7ª ed. São Paulo,

REIS, G. (2000). Avaliação 360 Graus. São Paulo: Atlas.

RICHARDSON, R. F. et. al. (1999). Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo, Atlas.

STONER A. F.; FREEMAN R. E. (1994) Administração. 5 ° Edição, LTP São Paulo.

SILVA, M. (2001) Avaliação de Desempenho; uma Ferramenta de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações, Porto Alegre: Multipress.

VERGARA, S. C. (2003). Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração, 4.ed. São Paulo, Atlas.

VIEGAS, W. (1999). Fundamentos de metodologia científica. Brasília: UNB.