

A EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS AGENTES PATRIMONIAIS PELA SUPERINTENDÊNCIA DE DEFESA SOCIAL DE UBERLÂNDIA-MG

THE PERFORMANCE EVALUATION EFFECTIVENESS OF PROPERTY AGENTS
BY SOCIAL DEFENCE SUPERINTENDENCY OF UBERLÂNDIA, MG

Daniel Antonio Coelho Silva¹

RESUMO

Este artigo busca discutir e analisar a eficácia da metodologia da Avaliação de desempenho aplicada pela Prefeitura de Uberlândia por meio da Superintendência de Defesa Social. Este órgão do município guarda algumas especificidades com os demais departamentos já que grande parte dos seus funcionários (agente patrimoniais) é avaliada a distância, e, portanto, longe se sua chefia imediata.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação; Desempenho; Eficácia; Eficiência; Metodologia.

ABSTRACT

This article aims to discuss and analyze the effectiveness of the performance evaluation methodology applied by the Municipality of Uberlândia by the Superintendency of Social Defense. This department of the municipality bears some differences with the other since most of its employees (property agent) is evaluated at a distance, away from his immediate superior.

KEYWORDS: Assessment; Performance; Effectiveness; Efficiency; Methodology.

1 – INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho tem sido nos últimos anos um importante instrumento de mensuração da qualidade do trabalho na administração pública, e, portanto, merece uma reflexão sobre os limites e o benefício de sua efetiva aplicação no serviço público brasileiro. Assim conceitos antes restritos a iniciativa privada, como por exemplo, qualidade total, atendimento a clientes e remuneração por desempenho começam a fazer parte da gestão estatal nas três esferas de governo com objetivo de proporcionar ao contribuinte, o principal cliente do Estado, serviços de qualidade.

¹ Especialista em Administração Pública pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial; Graduado em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Uberlândia. Professor do Centro de Ensino Superior de São Gotardo e da Rede Estadual de Educação. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/7153537921374199>.

A constituição de 1988 consagrou uma série de direitos sociais que obrigam ao Estado a realizar essas funções e para isso faz-se necessário que as políticas públicas sejam além de eficientes, também eficazes. Isto é, é preciso que as demandas sociais, econômicas e políticas possam atendidas não só nas suas necessidades, mas também que o atendimento dessas questões possa ser realizado de forma qualitativa.

É interessante, portanto, observar que os conceitos de eficácia e eficiência encontram-se presentes no texto constitucional² indicando que o Estado não deve ser simplesmente um cumpridor de obrigações legais, mas que o serviço prestado seja de qualidade buscando a satisfação dos contribuintes e da sociedade de maneira geral.

Nesse sentido, o gestor público ao introduzir a avaliação de desempenho dos servidores como forma de mensuração dos resultados do trabalho busca como finalidade proporcionar maior qualidade no atendimento das demandas da sociedade e assim fazer com que o Estado cumpra o dever constitucional de ser um servidor da população. Assim é possível verificar que os servidores são os instrumentos mais importantes para que o Estado, nas suas três esferas de governo, cumpra com qualidade o seu papel. Por isso a avaliação de desempenho deve ser uma ferramenta de orientação, correção e incentivo para que os servidores se sintam valorizados, e, portanto, realizem suas funções de forma qualitativa e quantitativa.

Assim, inicialmente, este projeto tem a finalidade de refletir sobre o processo de avaliação de desempenho utilizando-se da experiência realizada pela prefeitura de Uberlândia, em Minas Gerais, por meio da Superintendência de Defesa Social, para mensurar alguns resultados deste importante instrumento de avaliação de pessoal e execução de políticas públicas.

² Para maiores informações consultar a obra: Santos, Luiz Alberto dos. Reforma administrativa no contexto da democracia: a PEC no. 173/95 e sua adequação ao Estado Brasileiro. Brasília: DIAP e Arko Advice Editorial, 1997.

2 – METODOLOGIA

A metodologia deste artigo teve por base um estudo dos formulários de aplicação da avaliação de desempenho aplicado pela Superintendência de Defesa Social nos anos de 2007 e 2009.

Este artigo realizou uma análise de caráter fundamentalmente bibliográfico através de análise de documentos e apoiando-se em referenciais teóricos de autores com trabalhos e publicações pertinentes a área de administração pública. Assim procurou-se identificar nos dados e informações pesquisadas elementos que permitem avaliar a adequação do processo de avaliação aplicado aos agentes patrimoniais, a forma em que se dá esse processo e os principais resultados dessas avaliações para o período estudado.

Os formulários pesquisados apresentaram a seguinte estrutura:

– **Formulário 01:** Avaliação de Desempenho

Tópico 01: Avaliação de desempenho (auto-avaliação): composto por 42 questões, que visam aferir a percepção dos servidores avaliados sobre o trabalho executado.

Tópico 02: Análise do ambiente das condições de trabalho: composto de 07 questões, em que cada item dos formulários os agentes patrimoniais devem fazer uma auto-avaliação e avaliar as condições de trabalho, com notas variando entre 0 (zero), como limite inferior, e 4 (quatro), como limite superior.

Tópico 03: Avaliação da chefia imediata.

– **Formulário 02:** Avaliação de Desempenho por parte da chefia imediata

Tópico 01: Avaliação da chefia imediata, porém as questões são semelhantes as que são respondidas pelos servidores.

O parâmetro estabelecido para analisar a experiência de avaliação de desempenho, além do referencial teórico dos autores selecionados para fundamentação deste artigo foi o chamado Choque de gestão implantado em Minas Gerais, particularmente no que se refere ao processo de avaliação do desempenho dos funcionários.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 03 Páginas 36-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

A reforma administrativa segundo Sousa, Mauss, Dieh e Bleil (2004) obrigou as gestores a desenvolverem no serviço público um processo de avaliação de desempenho dos funcionários, já que a emenda constitucional nº 19/1998 determinou uma série de princípios e normas a serem implementados a fim de que seja alcançada a eficiência e a eficácia na gestão pública. Nesse sentido este processo não é apenas um ato da vontade do gestor, mas uma imposição legal que tem objetivo qualificar o atendimento das demandas da sociedade pelo poder público.

A avaliação de desempenho nas palavras de (Chiavenato, 1994):

É um método, que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, avaliar os resultados conseguidos.

Em outras palavras, a avaliação de desempenho tem como objetivo maior o estabelecimento de resultados a serem alcançados, o acompanhamento do processo de trabalho realizado e o fornecimento constante de feedback sobre o desempenho para, a partir daí, obter-se subsídios para o estabelecimento de novas ações que vão repercutir na melhoria dos resultados. A avaliação de desempenho deve ser vista como instrumento de planejamento institucional e, como tal, deve estar associada ao estabelecimento de objetivos e metas setoriais, em consonância com o planejamento global da instituição, além de fornecer indicadores para este último.

Autores como De Nigri, Salermo e Castro (2005) e Cruz (1997) apontam que: a eficiência diz respeito à capacidade de uma organização em obter o máximo de produto a partir de um dado conjunto de insumos. A eficiência mede a habilidade de se produzir tantos produtos quanto permitem os insumos utilizados, ou usar o mínimo necessário de insumos para se produzir uma quantidade de produto; eficácia: é a obtenção de um resultado dentro dos objetivos propostos. Assim procura-se introduzir na administração pública conceitos e práticas da iniciativa privada, ainda que existam diferenças fundamentais entre uma esfera e outra, porém

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 03 Páginas 36-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

tenta-se implantar uma cultura em que o cidadão passe a ser visto como cliente e não como alguém que recebe um favor do Estado.

Na visão de Pontes (1996), o processo de avaliação de desempenho precisa antes de tudo ser o bem elaborado e efetivamente aplicado para que possam se alcançar os resultados desejados, pois em muitos casos este instrumento é mera formalidade do e nesse sentido o autor nos diz o seguinte:

A Avaliação para ser real e com significado precisa ser coerente com seus referenciais e com as propostas apresentadas, pressupõe avaliação sistemática, criteriosa dentro de uma linha onde acontece o sentido verdadeiro de articular uma ação, para eliminar problemas e propor soluções dentro de uma perspectiva de retroalimentação (ação-reflexão-ação) (Pontes, 1996).

Nesse sentido, pode-se verificar que nos órgãos públicos onde ocorreu uma mudança gerencial efetiva³, os resultados em termos de qualidade do atendimento são visíveis. Como, por exemplo, é o caso do governo de Minas Gerais, que inclusive nos últimos anos se tornou uma referência importante para prefeituras e outros governos estaduais do Brasil

4 – DESENVOLVIMENTO

4.1 – A Experiência do Governo de Minas com a Avaliação de Desempenho

O Choque de Gestão aplicado desde 2003 no governo de Minas Gerais, particularmente a parte em que trata da Avaliação de Desempenho constitui-se um parâmetro comparativo fundamental para avaliar o modelo de Avaliação de Desempenho, que foi praticado pela Superintendência de Defesa Social da Prefeitura de Uberlândia. Assim de maneira introdutória este artigo apresentará neste trecho algumas das principais características da Avaliação de desempenho estadual comparando-as com a experiência municipal.

³ Em Minas Gerais uma série de medidas relacionadas à reestruturação da gestão pública foi denominada de Choque de Gestão, fato que projetou nacionalmente o Estado como modelo de reorganização do serviço público. Ver ALVES, 2006.

O modelo mineiro de modernização da máquina pública teve como principal objetivo recuperar a capacidade do Estado de devolver a sociedade o dinheiro arrecadado através de impostos em serviços úteis e de qualidade a população e nesse sentido Alves (2006) aponta que o Choque de Gestão foi:

Apresentando como compromisso de governo, desde a campanha eleitoral, com o objetivo de “dar agilidade e eficiência, adequando aos novos tempos e, ao mesmo tempo, garantir a transparência dos atos de governo” (mensagem do governador à Assembléia, 2003:6) o Choque de Gestão: pessoas, qualidade e inovação na administração pública são instituídas pela atual gestão governamental do Estado de Minas Gerais. (Alves, 2006)

Dentro dessa visão é que o processo de avaliação foi elaborado, assim um conjunto de metas e planos estratégicos foi definido para que ocorresse de fato uma melhoria no serviço público mineiro. O dado interessante a ser observado é que avaliação do governo de Minas não foca sua ação apenas no incentivo financeiro, mas estabelece metas a serem cumpridas, assim como procura diagnosticar as deficiências e corrigi-las.

Segundo a Diretora da Central de Gestão de Desempenho Maria Aparecida Muniz Jorge, a gestão de pessoas se caracteriza pela valorização das “Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública” e os objetivos da estratégia de atuação do Estado são os seguintes:

Processo Sistemático e Contínuo de Acompanhamento e aferição do Desempenho do Servidor e por Objetivos:
a) valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
b) identificar ações para o desempenho profissional do servidor;
c) aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na administração Pública;
d) Ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais.

Fonte : SEPLAG (2009).

Ao analisar este quadro é possível identificar que a avaliação de desempenho aplicada pelo governo de Minas não só avalia individualmente o

servidor, ADI⁴ (tópico 01), mas também procura verificar a competência do mesmo para função, AED⁵ (tópico 02). E se essas ações contribuem para as metas institucionais (tópico 03), ou seja, se o órgão ou departamento teve melhoria em seu atendimento (topico 04).

Todas as ações da Avaliação de desempenho estão articuladas e planejadas dentro da sistemática do Choque de Gestão constituindo-se em uma política de Governo, centrada na obtenção de resultados (Bresser, 1998), o processo de avaliação do servidor estadual está estruturado em 06 tópicos:

Resumo do Processo
a) preenchimento das metas e atividades no PGDI (Plano de avaliação Individual), pela chefia imediata
b) acompanhamentos periódicos do desempenho do servidor por sua chefia imediata durante o processo
c) realização, se for o caso, de entrevista de avaliação antes do preenchimento do termo de avaliação
d) notificação ao servidor, por escrito, acerca do resultado de sua avaliação.
e) pedido de reconsideração e recurso hierárquico.

Fonte: SEPLAG (2009).

Assim comparativamente, o processo de avaliação de desempenho aplicado pelo governo de Minas Gerais, apresenta a principio uma elaboração mais sistemática que o plano de avaliação dos servidores da Prefeitura de Uberlândia, já que este não contempla metas de produtividade por setor. Assim como a avaliação está focada na auto-avaliação e também os formulários seguem um padrão único independente do cargo e da função exercida, conseqüentemente não é possível a realização de um mapeamento por competências como é realizado a nível estadual.

⁴ ADI: Avaliação Individual de Desempenho

⁵ ADE: Avaliação Especial de Desempenho

4.2 – O Processo de Avaliação de Desempenho dos Agentes Patrimoniais na Superintendência de Defesa Social

Os agentes patrimoniais são encarregados da proteção do patrimônio público do município e atuam-nos diversos órgãos que compõem a prefeitura de Uberlândia apesar de estarem lotados na Superintendência de Defesa Social, essa situação em termos de avaliação de desempenho levanta uma questão: como é possível a chefia acompanhar o desempenho de seus servidores se não há um contato permanente entre quem avalia e quem é avaliado? O formulário de avaliação é respondido pelo diretor de segurança patrimonial e não por quem acompanha o serviço, ou seja, o departamento dos quais esses servidores prestam serviço.

O processo de Avaliação de desempenho na Superintendência de Defesa Social se divide basicamente em duas partes: a primeira parte é composta pela auto-avaliação dos servidores e a segunda parte são referentes à avaliação da chefia. A finalização desse processo se dá pela tabulação das respostas pela equipe responsável da Diretoria Patrimonial onde é apurada uma média de pontuação que será parâmetro para os indivíduos possam receber o incentivo financeiro.

O servidor precisa alcançar no mínimo 70 pontos nas duas avaliações (auto-avaliação e avaliação do superior) para conseguir a progressão vertical⁶ através da AD. E assim terem os seus vencimentos reajustados de acordo com uma tabela estabelecida pelo município no plano de cargos e carreira aprovado no ano de 2003.⁷

Não há uma avaliação do desempenho articulada com as metas propostas para o setor, mas um processo individualizado de mensuração do desempenho do servidor. Outra questão importante verificada é que o superior imediato é um único responsável pela avaliação, assim como não há uma comissão interna composta de servidores e gestores para avaliar, propor, mensurar e

⁶ Há dois tipos de progressão, segundo o plano de cargos e salários da prefeitura : vertical que está relacionada com a desempenho no serviço publico e a horizontal que está diretamente ligada a obtenção de capacitação do servidor.

⁷ Consulta realizada no site: www.uberlandia.mg.gov.br

assessorar os responsáveis pelo processo de avaliação. A falta de uma equipe capacitada para desenvolver AD⁸, pode comprometer a eficácia do instrumento avaliatório na medida em que os resultados não representem à realidade do serviço prestado, e, portanto, não atinja os resultados desejados.

5 – CONCLUSÃO

O interesse da pesquisa observação preliminar de que a avaliação de desempenho aplicada na Superintendência de Defesa Social de Uberlândia-MG é realizada por pessoas que não participam do dia a dia do servidor avaliado, pois a grande maioria dos servidores lotados neste órgão presta serviço para outras unidades da prefeitura⁹. Este problema poder gerar uma distorção no resultado da avaliação e assim não ser totalmente fidedigna, já que as informações dos avaliadores tendem a ser apenas superficiais indicando que a avaliação pode não ter sido eficiente do ponto de vista de sua aplicação.

A gestão de pessoas no serviço público tem AD, um importante instrumento de melhoria da qualidade do serviço oferecido, porém se o processo de avaliação não conseguir diagnosticar (Chiavenato, 2004), as deficiências, estaremos correndo o risco de produzirmos resultados apenas formais sem que efetivamente tenha alterado a qualidade do atendimento. Nesse sentido a metodologia perde em eficácia, já que não permite mensurar as opiniões daqueles setores que efetivamente acompanham a qualidade do atendimento. Assim como também se verificou que os servidores são beneficiados com incentivos financeiros, sem que se tenham estabelecidos metas a serem alcançadas do ponto de vista qualitativo.

Nesse sentido a avaliação de desempenho para Administração pública deve ser a última análise a fornecer instrumentos e indicadores que possibilitem o aumento da qualidade do serviço público, daí a necessidade de um estudo de caso para verificação da eficácia desse tipo de avaliação. Este projeto buscou encontrar

⁸ Avaliação de desempenho.

⁹ A Superintendência de Defesa Social é um órgão ligado a Secretaria Municipal de Governo e além de ter a função de articular e coordenar a política de segurança pública no município é responsável também pela segurança patrimonial das unidades de atendimento pertencentes à prefeitura.

elementos que auxiliem a compreensão do limites desse processo na Superintendência de Defesa Social da cidade de Uberlândia e também na medida do possível apontou os possíveis avanços e desafios da avaliação de desempenho na administração pública.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Ana Carolina Timo. As Reformas em Minas Gerais: Choque de Gestão, Avaliação de Desempenho e Alterações no Trabalho Docente. *Seminário da REDESTRADO – Regulação Educacional e Trabalho Docente*, VI, 2006, Rio de Janeiro. Disponível em:

http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/as_reformas_em_mg_choqueu_gestao.pdf. Acesso em 09/09/2009.

AQUINO, Cléber Pinheiro. *Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução*. São Paulo: Atlas, 1983.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos e Peter SPINK, Peter (Orgs.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHIAVENATO. I. *Recursos Humanos*. 3ª Ed, compacta. São Paulo: Atlas, 1994.

DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M.; CASTRO, A. B.. *Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho nas Firms Brasileiras*. Brasília: IPEA, 2005.

EXPERIÊNCIAS de avaliação de desempenho na administração pública federal. Cadernos ENAP 19. Brasília: ENAP, 2000.

GIL, C. A. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Pearson Education, 2002.

MOURA, S. T. Avaliação de desempenho: uma visão atual. *Revista Estudante On Line*. São Paulo: FECAP, 2000. Disponível em: http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Moura2.pdf. Acesso em 09/09/2009.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número III Jan-jun 2011	Trabalho 03 Páginas 36-46
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. 6ª Ed. São Paulo: LTr, 1996.

ROCHA-PINTO (Org). *Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SANTOS, Luiz Alberto dos. *Reforma Administrativa no Contexto da Democracia: a PEC no. 173/95 e sua Adequação ao Estado Brasileiro*. Brasília: DIAP e Arko Advice Editorial, 1997.

SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em 09/09/2009.

SOUZA, M. A.; MAUSS, C. V.; DIEHL, C. A.; BLEIL, C. A gestão pública por resultados e a avaliação de desempenho. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 8, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP. 2008. CD-ROM

STOFFEL, Inácio. *Administração do Desempenho*. São Paulo: Qualitymark, 2000.