

Análise de desempenho: relatório de análise

MARIA DO SOCORRO MACEDO VIEIRA DE CARVALHO*

1. Introdução; 2. O atual sistema de avaliação de desempenho: breve descrição; 3. Comparação do atual sistema com o sistema anterior; 4. Principais críticas feitas ao atual sistema; 5. Pontos positivos do sistema de avaliação de pessoal; 6. Pontos do sistema que devem ser melhorados.

1. Introdução

A avaliação de desempenho é uma das atividades mais difíceis da administração de recursos humanos. Questionam-se, largamente, as deficiências e inadequações dos diversos sistemas e métodos concebidos para tal fim. Existem mesmo organizações que já desistiram de implantar qualquer sistema formal para avaliar o desempenho de seus empregados.

Na administração pública federal brasileira, a experiência com avaliação de desempenho sempre se revelou inócua, tanto que há cerca de 10 anos se abandonou a prática dessa atividade. Ocorre, porém, que para a concretização de quaisquer metas a administração necessita de pessoas com desempenho elevado. Como, porém, medir, comprovar e registrar esse desempenho, se a organização não dispuser de um sistema de avaliação cuidadosamente elaborado?

Por outro lado, a inexistência do sistema torna difícil a realização de outras atividades de administração de recursos humanos altamente relevantes, como o treinamento, a promoção e o aumento por mérito.

Justifica-se, assim, que o DASP esteja no momento engajado na tarefa de reimplantar no serviço público federal brasileiro um novo sistema de avaliação de desempenho, tendo em vista, principalmente, cumprir o disposto na Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que estabelece as condições para a progressão funcional e o aumento por mérito.

* Vice-Diretor da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Fundação Universidade de Brasília.

2. O atual sistema de avaliação de desempenho: breve descrição

O Decreto n.º 80.602, de 24 de outubro de 1977, estabelece no seu art. 5.º que “o processo seletivo, para efeito da progressão funcional e do aumento por mérito, far-se-á mediante avaliação do desempenho funcional dos servidores, realizada pela respectiva chefia”. Estabelece também que a avaliação funcional do servidor constitui requisito básico para concessão da progressão funcional e do aumento por mérito (art. 15).

O art. 16 do referido Decreto estabelece que “não haverá instrumento específico para avaliação, a qual será representada pelo resultado do exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento funcional do servidor”. Mede-se o desempenho da unidade pela avaliação em grupo, enquanto o do servidor é medido pela avaliação individual (parágrafo único do art. 16). A avaliação, quer seja em grupo ou individual, realizar-se-á de 12 em 12 meses, nos meses de maio, junho e julho, devendo estar concluída até o dia 31 de julho.

Outro aspecto fundamental desse sistema é que a avaliação de desempenho feita pelas chefias é irrecorrível quanto ao mérito (art. 17).

Todos os servidores, quer sejam estatutários ou regidos pela legislação trabalhista, incluídos nas categorias funcionais integrantes do quadro e da tabela permanente de cada ministério, órgãos integrantes da Presidência da República, órgãos autônomos e autarquias federais, serão objeto de avaliação (art. 21).

Os resultados da avaliação serão representados pelos conceitos MB (muito bom), B (bom) e R (regular) (art. 22). Os conceitos obtidos influenciam a carreira funcional do servidor, que terá seu interstício aumentado ou diminuído em função do conceito obtido na avaliação de desempenho (art. 23 e seus parágrafos).

Cada ministro de Estado, dirigente de órgão integrante da Presidência da República, de órgãos autônomos ou de autarquias federais receberá para distribuição entre as unidades que lhe estiverem diretamente subordinadas as quotas referentes aos conceitos MB, B e R (art. 24). Essas quotas são estabelecidas em função do número de servidores integrantes de cada grupamento (como por exemplo determinado órgão autônomo) nos seguintes percentuais: 20% para o conceito MB, 70% para B e 10% para R (§ 1.º do art. 24).

Admite o sistema que, a critério do dirigente ou chefe, poderá ser aplicado o conceito MB a um número menor e o conceito R a um número maior de servidores, do que o relativo às correspondentes quotas atribuídas à respectiva unidade (parágrafo único, art. 25).

Para a avaliação de desempenho dos ocupantes de cargos ou funções integrantes dos grupos de direção e assessoramento superior (DAS) e direção e assistência intermediária (DAI), bem como de funções de assessoramento superior (FAS), utilizar-se-ão quotas especificamente destinadas a esse fim pelas autoridades competentes (art. 22).

3. Comparação do atual sistema com o sistema anterior

Um dos sistemas de avaliação de desempenho mais amplamente usado é o chamado Escala Gráfica de Avaliação. Esse sistema é considerado por Oberg¹ como consistente e seguro. Caracteristicamente a escala gráfica avalia uma pessoa em relação à qualidade e à quantidade de seu trabalho e a outros fatores que variam com a atividade profissional, mas considera também determinadas características pessoais como confiança e cooperação. Os empregados são, no método da escala gráfica, avaliados relativamente a um padrão (a escala de fatores), e o resultado da avaliação obtida a partir dos pontos que a pessoa atingir nos diversos fatores.

Esse sistema, apesar de amplamente usado, tem sofrido críticas frequentes e profundas. Na administração pública brasileira, onde foi utilizado até a década de 60, sofreu tamanhas críticas que levou a administração não só a suspender o uso da técnica mas até mesmo a suspender a atividade de avaliação de desempenho. Para o Cel. Darcy Siqueira, atual diretor-geral do DASP, o sistema de escala gráfica utilizado no serviço público não funcionava no sentido de discriminar os servidores de alto ou baixo desempenho, posto que as chefias na nossa administração não gostavam de assumir o risco de avaliar seus subordinados. Assim, a avaliação do merecimento no serviço público transformava-se automaticamente em processo ineficaz, posto que todos tinham o mesmo merecimento. Havia uma tendência generalizada de situar todos os subordinados nos mais altos níveis da escala. Por outro lado, segundo ainda o Cel. Darcy Siqueira, o antigo sistema dava margem à omissão dos chefes em relação à tarefa de avaliar seus subordinados.

A tomada de consciência desses problemas levou o DASP a optar pelo sistema atual (distribuição forçada), que obriga a chefia a assumir a responsabilidade pelo processo de avaliar o desempenho dos subordinados. Essa técnica de distribuição forçada, que é uma variante da técnica de classificação, consiste em comparar os empregados uns com os outros e distribuí-los em grupos de desempenho elevado, baixo ou intermediário. Segundo John Miner,² essa técnica teoricamente apresenta uma considerável atração. Na prática, contudo, apresenta tantas dificuldades que, pelo menos para avaliação de dirigentes, não pode ser recomendada. Entre as dificuldades da técnica, cita:

- as percentagens ficam sem sentido quando aplicadas a pequenos grupos;
- dificuldades de combinação de grupos (é possível garantir que os 10% de desempenho mais baixo de um grupo estejam no mesmo nível dos 10% de desempenho mais baixo de outro?);
- resistência dos classificados, que tendem a rejeitar a distribuição forçada;

¹ Winston, Oberg. *Avaliação de desempenho e sua relevância*. Trad. Consultoria de Ciência Social Aplicada — Concisa, Rio de Janeiro.

² Miner, John B. *Avaliação da gerência; um rápido exame e referências atuais*. Trad. Concisa, exclusivamente para uso interno.

- conflitos entre os responsáveis pela direção dos sistemas de avaliação e os administradores que fazem a classificação.

Tais dificuldades levam, segundo o autor, a ajustes objetivando atingir as percentagens de distribuição requeridas pela direção do sistema.

Ao optar pela técnica de distribuição forçada, o Cel. Darcy Siqueira assumiu, conscientemente, as críticas sobre o sistema.

Afirma reconhecer que o processo não é sequer bom, mas que foi a única solução encontrada para obrigar a uma discriminação entre os servidores, uma vez que assegura, de início, uma separação dos servidores em 3 (três) grupos distintos.³

Acredita também o diretor-geral do DASP que o sistema atual permitirá ao chefe identificar melhor as necessidades de treinamento de seus subordinados, pois, no momento da avaliação poderá detectar as lacunas de conhecimento da parte do subordinado e verificar que tipo de treinamento deverá receber. Para ele, esse é um subproduto dos mais importantes, porque o problema de chefia da administração pública é dos mais graves, exatamente pela omissão, pela falta de compromisso da linha da chefia com a organização e com os subordinados.

O sistema atual de avaliação de desempenho foi dividido em duas etapas sucessivas. A primeira é a avaliação em grupo e a segunda a avaliação individual. A justificativa para a avaliação em grupo decorre da necessidade que tem o dirigente máximo de verificar o desempenho de sua linha de chefia imediatamente subordinada. Por meio de uma confrontação entre os chefes de determinado órgão e sua linha de chefia, é possível estabelecer-se cotas por unidades, considerando o desempenho global de cada.

Nesse sentido o atual sistema é profundamente diferente dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, porquanto se constitui também em um instrumento de avaliação da organização. É possível, no confronto entre as diversas unidades, estabelecer os níveis de eficiência de cada uma e identificar as causas determinadas do maior ou menor desempenho organizacional.

4. Principais críticas feitas ao atual sistema

Do pensamento do Cel. Darcy parece possível deduzir-se que o sistema atual pretende basicamente atingir dois objetivos: proceder à implantação dos institutos de progressão funcional e de aumento por mérito, e obrigar as chefias no Serviço Público a assumir a responsabilidade pelo processo de avaliar seus subordinados.

Em relação ao primeiro objetivo, vale a pena questionar até que ponto é possível utilizar-se os resultados da avaliação de desempenho como base para a progressão funcional e o aumento por mérito. Se o sistema utilizado

³ Siqueira, Darcy. Depoimento dado no Painel sobre Avaliação de Desempenho, realizado pela FGV/Semor/Dasp, no Rio de Janeiro, em 28 abr. 1978.

para avaliar esse desempenho não está acoplado a uma política geral de incentivo ao desempenho elevado; se o próprio DASP admite que o atual sistema de avaliação não é sequer bom, é justo que os resultados ou conceitos obtidos pelos servidores, nesse processo, tenham efeito imediato na sua vida financeira e na sua carreira?

A Lei n.º 6.545/70, bem como o Decreto n.º 80.602/77, prevêem uma vinculação muito grande entre o treinamento e a progressão funcional. Entretanto, até o momento não se institucionalizou no Serviço Público brasileiro a atividade de treinamento orientada para esse fim. Daí nos parecer que o desempenho do servidor que está sendo avaliado neste momento pode não ser resultante apenas de sua desmotivação ou incompetência. É possível questionar-se, neste momento, os mecanismos de seleção e de treinamento existentes no serviço público.

Quanto ao segundo objetivo — forçar as chefias a assumir o risco da avaliação — não nos parece de tão fácil atingimento. O sistema atual pretende forçar as chefias a avaliar o desempenho das unidades e o desempenho dos indivíduos. Todo processo de avaliação de resultados deve repousar na existência de padrões de desempenho previamente definidos. Questionamos até que ponto é possível implementar de forma efetiva o atual sistema, se grande parte das organizações existentes no Serviço Público brasileiro trabalha sem metas claramente definidas e sem padrões de resultados esperados. A inexistência de metas e de padrões torna subjetivo e arbitrário o processo de avaliação.

Perguntamos que padrões de desempenho serão utilizados pelos chefes para diminuir a subjetividade inerente ao sistema? E, mais ainda, como fazer os subordinados perceberem a justiça do julgamento feito por esses chefes. Michael Jucius,⁴ ao analisar as orientações e princípios que poderiam servir para nortear os programas de administração de pessoal, afirma que é preciso “adicionar à justiça a aparência de justiça”, pois todos nós somos influenciados pela maneira como as coisas nos são apresentadas, assim como pelo que é apresentado.

Outro fator importante, que vale salientar, diz respeito ao comportamento dos chefes, tradicionalmente omissos, no dizer do Cel. Darcy. Se o chefe é omissos, é possível eliminar essa omissão por decreto? Questionamos até que ponto é possível a assunção real, por parte da chefia, do ônus de avaliar. Se a chefia não é profissional, na maioria dos casos, se os laços políticos ainda predominam como critérios para escolha de chefias, é possível a automática e imediata modificação de atitudes, por parte dos chefes, como resultante apenas da implantação do método da distribuição forçada? É possível antever os conluíus e acordo de cavalheiros na hora da avaliação, a fim de evitar que pessoas importantes mas de baixo desempenho possam ser prejudicadas? Além do mais, como o resultado da avaliação é irrecorrível por lei, a justiça da avaliação não será jamais questionada.

⁴ Jucius, Michael. *Administração de pessoal*. SP, Ed. Saraiva, 1977.

Se o objetivo da avaliação de desempenho é não apenas aumentar salários, punir ou premiar pessoas, mas acima de tudo contribuir para o desenvolvimento de recursos humanos, que mecanismos estão sendo implantados para desenvolvimento de chefias? Que programas de treinamento estão sendo executados para permitir às pessoas que obtiverem avaliação baixa a possibilidade de modificar seu desempenho e galgar, assim, na próxima avaliação, melhores posições? Como conceber um mecanismo que permita a mudança de um indivíduo de uma posição inferior para posição superior, sem que outro tenha que perder a posição adquirida (isso considerando a manutenção de alto desempenho)? Convém lembrar que os ocupantes de função DAS, DAI e FAS, que são de confiança, são avaliados pelo mesmo processo, concorrendo a quotas especificamente destinadas a esse fim.

As críticas que se fazem ao sistema de avaliação de desempenho não se restringem apenas às dificuldades de consecução dos objetivos a que se propõe. Critica-se também a *metodologia utilizada, a abordagem globalista* do sistema e o *caráter despótico* de que se reveste.

Discute-se, principalmente, a validade de um sistema que impõe a homogeneização de procedimentos em universos tão diferenciados como são as diversas estruturas administrativas brasileiras. Argumenta-se, também, que é profundamente difícil avaliar, por comparação, pessoas que desempenham atividades inteiramente diferenciadas dentro da organização. Quem deverá ser melhor avaliado? O servidor de alto desempenho ocupante de um cargo ligado a atividade-fim da organização ou um servidor de alto desempenho que exerce atividade de natureza adjetiva como contínuo ou servente? O sistema de distribuição forçada obriga o dirigente a avaliar, de forma comparativa, desempenhos em cargos não comparáveis.

O atual sistema de avaliação de desempenho não escapa à tendência globalista, traço característico da nossa administração pública.

Afirma o Prof. Roberto da Matta⁵ que o “Brasil é um País onde as leis, decretos e regulamentos não só resolvem mas criam a realidade”. No caso brasileiro, diz Roberto da Matta, são as leis e decretos globalizantes e universalizantes que criam os casos particulares difíceis e às vezes até insolúveis.

Paranhos Velloso,⁶ secretário-geral do Ministério da Presidência e Assistência Social (MPAS), ao apontar algumas dificuldades operacionais para implantação da legislação atual sobre avaliação de desempenho, chama a atenção para “um certo desconforto psicológico” que o novo sistema provocou nas chefias, em virtude da falta de critérios estabelecidos para orientar o julgamento. Segundo Velloso, o sistema deixou a maioria das chefias indecisas quanto a critérios de julgamento que tornassem a avaliação aceitável pelos servidores.

⁵ Matta, Roberto Augusto da. Depoimento dado no Painel sobre Avaliação de Desempenho, realizado pela FGV/Semor/Dasp no Rio de Janeiro, em 28 abr. 1978.

⁶ Paranhos Velloso, Luiz Assumpção. Depoimento prestado no Painel já cit.

Para ele, as chefias têm dificuldades em agrupar os subordinados em bons e maus, pelo receio que têm de ferir alguém e pelo fato de não saber se têm poder para garantir os efeitos de sua avaliação em relação a determinadas pessoas.

Lembrando que todo o contexto do Serviço Público brasileiro enfatiza mais o processo do que as metas, a centralização de poder em detrimento do profissionalismo, pergunta como é possível tornar eficaz a avaliação. Se o atual plano de cargos e salários não foi mais que um instrumento ajustador de salários, em certos casos um tanto defasados; se o servidor público ainda não atingiu a profissionalização desejada; se a indefinição de metas vem a ocasionar desmotivação e pouca produtividade, pergunta-se: poderá o avaliador não levar em conta todos esses fatores ao fazer seu julgamento do desempenho dos subordinados?

As colocações do Dr. Velloso conduzem à seguinte reflexão: se a administração pública não trabalha com metas estabelecidas, a baixa motivação que se evidencia em baixo desempenho pode ser creditada ao servidor ou à organização? Como obrigar o chefe a desempenhar o papel de juiz de um desempenho, se a organização nada fez para estimular o desempenho elevado do servidor?

O sistema atual obriga a chefia a proceder à distribuição forçada, respeitadas as quotas atribuídas a cada unidade em função do seu desempenho.

Ora, o desempenho de uma unidade não pode ser aferida, a menos que haja padrões para avaliação da eficiência real. Se não houver padrões aos quais comparar o desempenho do servidor, poder-se-á correr o risco de tomar como eficiência real, uma eficiência meramente aparente. Quem é eficiente? O servidor que cumpre horário ou o servidor que inova, aceita risco e, por isso mesmo, às vezes não obtém resultados positivos no seu trabalho?

Admite o Dr. Eraldo Tinoco, secretário de Apoio do Ministério da Educação e Cultura (MEC), que muitas vezes a unidade ou mesmo o servidor têm sido avaliados com conceitos elevados em função de uma eficiência aparente, formal. Exemplificando, lembra o alto conceito do Departamento de Pessoal do MEC, obtido em função da rapidez com que libera uma aposentadoria.

Chama a atenção também para o problema da descontinuidade administrativa, que tem efeitos no procedimento de avaliação. O chefe de hoje, afirma, pode ser um subordinado amanhã. O que isso significa? Significa que essa chefia é muitas vezes conduzida por uma visão intuitiva, de vislumbrar pessoas que, por sua influência, possam ocupar chefias amanhã. Pela descontinuidade do sistema, adota-se uma atitude acomodativa que utiliza critérios que fogem à avaliação propriamente dita.

Algumas unidades têm adotado, à falta de critérios estabelecidos, os seus próprios critérios para determinar os muito bons. Esses critérios vão desde os sorteios até a indicação do mais pobre ou mais antigo e até mesmo do mais querido.

Algumas organizações têm procurado estabelecer critérios mais refinados como, por exemplo, a Superintendência de Campanhas de Saúde Pública (Sucam-MS), que procurou conceber um sistema que, a partir da identificação dos resultados obtidos pelas unidades em relação às suas metas, pudesse conduzir a uma distribuição adequada do número de quotas destinado a cada unidade.

Segundo o Dr. Ernani Mota, superintendente da Sucam, houve, por parte de sua organização, uma preocupação em estabelecer seus próprios parâmetros ou fatores, de forma a poder fornecer uma base para a avaliação a ser feita pelas diversas chefias. Criou-se, inclusive, um grupo de monitores treinados para orientar as chefias no processo de avaliação. Mesmo assim, a avaliação se torna difícil pela limitação do número de quotas. Se essas são limitadas, o chefe tem que escolher, dentre os servidores de alto desempenho, aqueles a quem dará o conceito MB e terá que explicar aos outros por que, apesar do alto desempenho, não obtiveram o conceito.

Um problema enfatizado pela Prof^a Beatriz Wahrlich⁷ e discutido por vários dos participantes do Painel de Avaliação de Desempenho foi o da impossibilidade de recursos em relação ao conceito obtido pelo servidor na avaliação. Para a Prof^a Beatriz Wahrlich, o sistema de distribuição forçada, baseado na comparação de pessoas umas com as outras, apresenta muitas disfuncionalidades, pois o funcionário resiste a ser comparado com um colega, reage à idéia de que alguém é melhor que outro. Prefere ser comparado a um padrão, pois tal avaliação não repugna a dignidade pessoal de cada um. Adverte a Prof^a Beatriz sobre os conluíus que se podem fazer à sombra desse sistema e as combinações que podem ser feitas para burlar a distribuição forçada.

Chama a atenção para o perigo, que o sistema apresenta, de abandonar os chefes aos seus critérios próprios de avaliação. Embora admita que muitos têm criatividade e procuram adotar critérios adequados, como, por exemplo, avaliar considerando os resultados e as condições em que são obtidos, não considera aceitável um sistema que dá tamanho poder às chefias a ponto de não admitir que se possa recorrer da decisão da avaliação. Teme a Prof^a Beatriz que o sistema se torne despótico e a longo prazo se transforme num instrumento de institucionalização do conflito.

5. Pontos positivos do sistema de avaliação de pessoal

Apesar das críticas que se fazem ao sistema, há quase que unanimidade em ressaltar a simplicidade e a facilidade de operação que apresenta.

Considerando o número elevado de pessoas que necessitam ser avaliadas no Serviço Público (há hoje cerca de 387 mil servidores), um sistema como o que ora se implanta apresenta facilidades de operação que não devem ser desprezadas.

⁷ Wahrlich, Beatriz M. de Souza. Observações feitas, com analista, no Painel cit.

Por outro lado, o sistema facilita uma tomada de posição por parte das chefias. A busca de critérios de avaliação leva os chefes a fazer uma auto-análise do seu comportamento como dirigentes. Afirma o Dr. Edson Santiago, chefe do Departamento de Pessoal do Ministério da Agricultura,⁸ que o objetivo pregado pelo DASP de forçar o chefe a assumir a responsabilidade para avaliação de seus subordinados foi atingido. A implantação do sistema no Ministério da Agricultura tem feito com que os chefes procurem conhecer mais os subordinados, avaliando-os não pelos seus traços mas pelo seu desempenho.

Idênticos resultados têm sido obtidos em outros órgãos. No Ministério da Saúde, a ausência de fatores de avaliação levou as chefias a se reunir e estudar o problema, na busca de indicadores que lhes permitissem avaliar de forma mais adequada a eficácia das unidades.

Para o Cel. Darcy um resultado importante do sistema de avaliação tem sido o treinamento do nível gerencial, pois, ao ter que assumir sua função, o dirigente toma consciência de suas limitações.

Outro fato importante que vale a pena salientar é que, com a implantação desse novo sistema, ressuscitou-se o processo de avaliação de desempenho no Serviço Público Federal. É melhor ter um sistema de avaliação com algumas falhas do que não ter nenhum.

A sistemática adotada de avaliação em grupos forçará o confronto do executivo máximo com os chefes e os subordinados, levando-o a diagnosticar as deficiências de formação e atitudes, fornecendo assim insumos para a montagem de um sistema de treinamento ou educação continuada. A avaliação em grupo constitui em si mesma um excelente instrumento de avaliação gerencial e de revisão de ação. É possível, a partir de uma entrevista de avaliação, detectar inclusive as inadequações existentes na organização em torno de políticas e de metas. Isso considerando a adoção de reunião de *feedback* para proceder à distribuição de conceitos.

A implantação do sistema de avaliação ensejará a realização das promoções (progressão funcional) e do aumento por mérito, propiciando aos servidores públicos uma melhoria salarial. Qualquer procedimento administrativo que traga em consequência uma melhoria salarial contém em si mesmo um atrativo muito grande para o servidor público.

Finalmente, o sistema apresenta uma certa flexibilidade (critério de distribuição de quotas), o que permite adaptações às situações específicas de cada ministério.

6. Pontos do sistema que devem ser melhorados

Sterling Livingston⁹ afirma que a chave para a atuação e o desenvolvimento do subordinado são as expectativas do dirigente. Para esse autor, muitos

⁸ Santiago, Edson. Depoimento dado no Painel cit.

⁹ Livingston, J. Sterling. *Pigmaleão na administração*. Trad. EBAP para uso interno.

dirigentes falham no desenvolvimento de seus subordinados, porque têm expectativas baixas a respeito de seu desempenho. Se as expectativas do dirigente são baixas e se o subordinado assim o perceber, é possível que sua produtividade se torne baixa, de forma a ir ao encontro das expectativas do chefe. Afirma o autor que a poderosa influência da expectativa de uma pessoa sobre o comportamento de outrem já foi reconhecida há muito tempo por médicos, cientistas do comportamento e professores e que, no entanto, a importância da expectativa gerencial no desempenho individual e grupal não foi amplamente entendida. O artigo do professor Livingston parece-me de grande oportunidade quando se discute o problema da avaliação de desempenho no Serviço Público brasileiro.

Das discussões sobre o tema e sobre o processo atualmente em implantação na administração pública, parece evidente que permanecem mais dúvidas do que certezas em relação ao assunto.

Considerando-se que o Serviço Público optou pela reimplantação da atividade de avaliação de desempenho, faz-se necessário agilizar os mecanismos que possam tornar o instrumento, na medida do possível, menos sujeito a críticas e contestações.

Como primeira medida e talvez a mais importante, aparece o desenvolvimento gerencial de nossas chefias. É preciso formar gerentes de alto nível, capazes de estimular o desempenho de seus subordinados. Capacitá-los não só a desempenhar o papel de juiz mas também o de conselheiro, que compõem as duas faces do papel de avaliador.

A eficácia de um sistema de avaliação consiste na capacidade gerencial de desempenhar esses dois processos diferenciados. Mayer, Kay e French Jr.¹⁰ propõem um método de avaliação que chamam de planejamento do Trabalho e Revisão (PTR), que consiste em encontros periódicos entre a chefia e seu subordinado. Nessas ocasiões, revê-se o progresso do empregado em relação a metas passadas, buscam-se soluções para problemas de trabalho e novas metas são estabelecidas. A intenção desse processo é fazer com que chefes e subordinados possam discutir desempenho no trabalho e melhorias necessárias, sem que o subordinado assuma atitudes de defesa. Para os autores, essas revisões periódicas são menos assustadoras que as avaliações anuais, e têm, segundo sua experiência, contribuído de forma mais efetiva para a melhoria de desempenho.

Como se pode observar ao analisar os dados da literatura, a eficácia dos programas de avaliação de desempenho parece estar diretamente ligada à definição de metas e, mais ainda, à participação do subordinado na fixação de suas próprias metas de desempenho.

Faz-se evidente, portanto, uma segunda linha que poderá ser utilizada pela administração pública brasileira: a adoção de uma filosofia de administração baseada em estabelecimento de objetivos e metas que tornem possível uma aferição de resultados mais objetiva.

¹⁰ Mayer, Herbert H.; Kay, Emmanuel & French Jr., R. P. *Papéis diferenciados na avaliação de desempenho*. Trad. EBAP para uso interno.