

IARA PICCHIONI THIELEN

ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO:  
O CASO DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-  
Graduação em Educação da Universidade  
Federal do Paraná, como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre.

CURITIBA

1 9 8 8

**ORIENTADORES**

**ORIENTADORA: HELOISA LÖCK, Ed.D.**

**CO-ORIENTADOR: LUIZ ANDRÉ KOSSOBUDZKI, Ph.D.**

Para Mariana, que não sabe  
ainda quanto ajudou.

#### Agradecimentos

Ao meu amigo Luiz André pela sua orientação e apoio.

A todos os que forneceram dados para análise e, em especial a Roberto Tavares Canto, que foi incansável.

À Rejane Karam, que deu forma ao conteúdo e me iniciou nos "mistérios do editor de textos".

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
CAPÍTULO II	REFERENCIAL DE ANÁLISE.....	20
1.	ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTADO.....	20
2.	O DESENVOLVIMENTO DO SAD NO ESTADO DO PARANÁ.....	27
3.	ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	30
3.1	A ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA AD.....	31
3.2	O PROCESSO TÉCNICO DA AD.....	37
(a)	Elaboração do Instrumental.....	37
(b)	Execução da Avaliação.....	42
(c)	Análise de Resultados.....	43
(d)	Encaminhamento de Relatórios.....	43
(e)	Efetivação de Medidas.....	43
(f)	Acompanhamento da AD.....	45
3.3	AS RESPONSABILIDADES NA AD.....	46
(a)	A Cúpula Organizacional.....	46
(b)	A Equipe Técnica.....	46
(c)	O Avaliador.....	49
3.4	DIFICULDADES DA AD COMUMENTE APONTADAS PELOS TEÓRICOS.....	54
CAPÍTULO III	METODOLOGIA.....	59
1.	A COLETA DE DADOS.....	59

2.	ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	62
3.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	63
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISE DOS DADOS.....</b>		<b>65</b>
1.	A ESTRUTURA DO ESTADO DO PARANÁ.....	66
2.	A ORGANIZAÇÃO DO SAD.....	68
2.1	Os Objetivos do SAD.....	68
	(a) Promoção e Progressão.....	71
	(b) Treinamento.....	80
	(c) Disponibilidade e Dispensa.....	84
2.2	Áreas Integradas ao SAD, após 1980.....	86
	(a) A Perícia Médica.....	86
	(b) A Equipe de Cargos e Salários.....	88
3.	A IMPLANTAÇÃO DO SAD.....	86
4.	O TREINAMENTO EM AD.....	98
5.	O PROCESSO TÉCNICO DA AVALIAÇÃO.....	103
5.1	O Instrumental.....	103
5.2	A Comunicação da Avaliação ao Subordinado.....	107
6.	OS RESPONSÁVEIS PELAS DIVERSAS ETAPAS DO SAD.....	112
6.1	Coordenadores.....	112
6.2	GRHS.....	113
6.3	Usuários.....	115
6.4	Avaliadores.....	115
6.5	Dirigentes.....	117
<b>CAPÍTULO V CONCLUSÕES.....</b>		<b>121</b>
	<u>ANEXOS.....</u>	<u>128</u>
	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>147</u>

## CAPÍTULO I

O assunto é sociologicamente palpitante num país onde regulamentos, decretos, normas, leis, portarias, etc. *criam* e *resolvem* a realidade em seus múltiplos e variados planos.  
(DA MATTA, 1979)

## CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O processo de administração de recursos humanos tem ganhado cada vez mais espaço nas discussões acerca da efetividade das organizações. As atenções tem se voltado especialmente para formas de se identificar não só a capacidade produtiva dos recursos humanos, como também suas potencialidades. Diversas áreas de conhecimento têm contribuído para o estudo da questão, objetivando em última análise o desenvolvimento da Organização.

A par do desenvolvimento teórico da área de Recursos Humanos, há uma crise econômica grave que "está a gerar ampla demanda por uma administração eficiente". (KLIKSBERG, 1988, p.60)

Uma das formas de se verificar a eficiência desejada da administração, tem sido a prática denominada Avaliação de Desempenho, cujos resultados têm sido apontados por BERGAMINI, como "paradoxais", uma vez que "muitas dúvidas foram levantadas a respeito da utilidade dessa prática". (BERGAMINI, 1983, p.5 ).

O processo de Avaliação de Desempenho tem ocorrido também no Setor Público, uma vez que "o rendimento organizacional depende, em grande parte, dos níveis de produtividade dos funcionários". (KLIKSBERG, 1988, p.70)



A Avaliação de Desempenho tem sido alvo de críticas (RESENDE, 1986; BERGAMINI, 1983 e MONTEIRO, 1986), ao mesmo tempo que tem sido apontada como um mecanismo necessário tanto para possibilitar uma análise da Organização, quanto no sentido de promover o desenvolvimento de recursos humanos.

Como o Estado do Paraná viveu uma experiência de implantação e gestão de um Sistema de Avaliação de Desempenho (de 1977 a 1984), mostrou-se relevante um estudo que analisasse as particularidades de que se revestiu este processo no âmbito do Setor Público.

O Sistema de Avaliação de Desempenho no Paraná foi oficialmente instituído através da Resolução no. 4345 de 05 de setembro de 1977, dando continuidade a uma série de medidas que visavam operacionalizar a Lei no. 6636 de 29/11/1974, da Reforma Administrativa do Estado. Esta Lei determinou a estruturação de uma Secretaria de Estado para atender exclusivamente à administração dos recursos humanos, indicando sua forma de funcionamento, bem como definindo suas atividades básicas. No texto desta Lei estava explicitado, entre outras funções da Secretaria de Estado dos Recursos Humanos (SERH), "a coordenação da avaliação de desempenho para fins de promoção, progressão, treinamento, disponibilidade e dispensa" (Lei 6636, Título IV, Cap. II, Seção IV). Em decorrência, um grupo de Técnicos da SERH (egressos do I Curso de Gerência de Recursos Humanos, promovido pelo Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE - em 1977), planejou, definiu e

implantou o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) para o Estado do Paraná.

Para situar o SAD é necessário apontar a forma de implantação, seus objetivos, o instrumental utilizado, o preparo dos avaliadores, bem como a utilização dos resultados.

Na fase de planejamento e implantação, o SAD esteve centralizado na SERH, não havendo participação nem dos avaliadores nem dos demais órgãos de recursos humanos do Sistema Estadual. Na concepção e implantação do SAD, o objetivo geral expresso era "avaliar o desempenho dos funcionários contratados pelo regime CLT", objetivo este que, a partir de 1980, se amplia também aos funcionários estatutários, pertencentes ao Quadro Geral do Estado. Como objetivos específicos desse Sistema aparecem no Manual de Avaliação de Desempenho (PARANÁ, 1977) os seguintes:

Avaliar o desempenho dos funcionários com referência às tarefas e/ou responsabilidades.

Auxiliar nas decisões para continuidade ou dispensa dos funcionários em estágio probatório.

Detectar áreas e/ou funcionários carentes de treinamento.

Fornecer informações para promoção funcional e para ajuste salarial.

Oferecer oportunidades para que os funcionários conheçam seus pontos fortes e fracos e procurem corrigir suas deficiências.

(Manual de Avaliação de Desempenho, 1977).

O instrumental que inicialmente serviu de suporte para atingir tais objetivos baseou-se no modelo da Escala Gráfica Descontínua<sup>\*</sup>, com dois tipos de formulários: "A" (para cargos manuais, semi-profissionais, administrativos e de escritório) e "B" (para cargos profissionais). Este instrumental sofreu diversas alterações nos períodos subsequentes, porém, sempre atendendo ao modelo básico da Escala Gráfica. No período de vigência destes instrumentos, os avaliadores apresentavam, com freqüência, queixas referentes à dificuldade de identificação de parâmetros comparativos para efetuar a avaliação. Nos treinamentos os avaliadores eram instados a comparar o desempenho dos funcionários, com aquele preconizado pelo cargo. Porém, nem sempre o desempenho dos funcionários se dava nas tarefas correspondentes ao cargo ocupado. Era comum a denominação do cargo ser uma (motorista, por exemplo) e as tarefas realizadas serem de natureza diversa (datilografar documentos, atender telefone e recepcionar pessoas, por exemplo). Era o fenômeno do desvio de função, tão comum no Estado. Como consequência dessa situação, o avaliador se via diante de dois parâmetros: de um lado o cargo, de outro as tarefas. A decisão por um ou por outro parâmetro implicava em procedimentos e consequências diferentes, desde a informação sobre o desvio de função, que seria ou não fornecida ao Grupo de Recursos Humanos Setorial - GRHS<sup>\*\*</sup>, até a utilização dos resultados para os fins definidos em lei. Isto gerava um impasse.

\* Ver em BERGAMINI (1977), CHIAVENATO (1980) OU LUCENA (1977)

\*\* Unidade descentralizadora do Sistema de Rec. Humanos do PR

Em função desse impasse, a partir de 1980, novo instrumental foi concebido. Criou-se então um modelo próprio do Estado do Paraná que atendia - com especial vantagem sobre os demais - a essa particularidade do Serviço Público: o desvio de função. O instrumental criado permitia que se avaliasse o desempenho nas tarefas que o indivíduo efetivamente estava realizando no momento da avaliação. Permitia ainda, identificar o "possível" cargo que estava sendo ocupado e o caminho do desvio de função. Assim, o grande impasse existente anteriormente foi resolvido.

Para a implantação desse sistema, 31 agentes multiplicadores foram treinados pela Coordenadoria dos Grupos de Recursos Humanos Setoriais (CGRHS). Posteriormente essa coordenadoria passou a treinar diretamente os avaliadores em grandes grupos (mais de 100 participantes). E no último treinamento centralizado, formou grupos de 30 a 40 avaliadores, tanto na Capital quanto no interior do Estado, pertencentes a diversos órgãos. E por fim, delegou essa atribuição aos Grupos de Recursos Humanos Setoriais das diversas Secretarias que passaram a se responsabilizar pelo treinamento dos avaliadores dos seus órgãos, optando pela forma que julgassem mais conveniente, utilizando-se, quando necessário, da ajuda da CGRHS.

Quanto a utilização dos dados, vale apontar que as primeiras tentativas nesse sentido datam de 1978, (THIELEN e GRIJÓ, 1979), com análises indicando 1040 funcionários que necessitariam treinamento. À coordenação do SAD coube, tão

somente, encaminhar relatório à área de treinamento contendo tais informações.

A partir de 1980, com a utilização dos serviços da Companhia de Processamento de Dados do Paraná - CELEPAR, na própria concepção do novo sistema, se programou a saída de informações do SAD para os órgãos ou unidades a quem caberia fazer cumprir os objetivos devidos, a saber:

1 - Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná (FIDEPAR) - órgão instituído através da Lei 7189 de 30 de agosto de 1979, vinculado à SERH, responsável entre outras funções, pelo treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, nas áreas comuns às diversas Secretarias e órgãos vinculados.

Esta Fundação recebia relatórios do SAD contendo informações que subsidiavam o levantamento de necessidades de treinamento, de caráter individual e operacional - tanto por grupos de cargos, quanto por órgãos. Estas informações diziam respeito a:

- a) treinamento nas tarefas que o indivíduo já vinha realizando;
- b) preparação do funcionário para tarefas que ele poderia realizar;
- c) aprimoramento em tarefas específicas;
- d) indicação de funcionários cujo desempenho insatisfatório decorria de problemas de relacionamento;
- e) informações de caráter global (órgão, local ...) que

orientavam o agrupamento de dados.

2 -Departamento de Inspeção e Perícia Médica da Secretaria de Estado da Administração (SEAD), oficialmente criada em 24 de fevereiro de 1983. Entre suas atribuições estava a análise de processos que envolviam aposentadoria, licença e afastamento em decorrência de problemas de saúde.

Este Departamento recebia relatórios do SAD contendo informações relativas a funcionários em cuja avaliação houvesse indicação de "problemas de saúde" interferindo no desempenho, ou a indicação de "problemas particulares".

3 - Equipe de trabalho do Projeto de Cargos e Salários, unidade (não oficial) da SERH, implantada por ocasião da estruturação do Plano de Classificação de Cargos do Poder Executivo, instituído oficialmente através da Lei no. 7424 de 17 de dezembro de 1980. Esta unidade tinha como atribuição o estudo e análise dos processos de enquadramento de pessoal, alteração ou criação de cargos e buscava corrigir os desvios de função existentes.

A equipe de Cargos e Salários recebia relatórios do SAD, contendo informações sobre:

a) as tarefas realizadas pelo funcionário, indicadas em sua ordem de importância;

b) o código do cargo mais provável, que estava sendo ocupado;

c) outros cargos prováveis, indicando o grau de desvio de função.

4 -Coordenadoria Administrativa Setorial (CAS), uni-

dade da SEAD, responsável pela coordenação dos diversos Grupos Administrativos Setoriais (GAS) nas Secretarias.

Esta coordenadoria recebia relatórios do SAD com indicação de "equipamentos inadequados, defeituosos ou insuficientes" bem como, "condições de ambiente físico desfavoráveis" que apareciam na avaliação como justificativa para os problemas de desempenho detectados. No relatório era indicado o órgão, a unidade e o local onde tais problemas ocorriam. E ainda, era apontado nominalmente o avaliador que prestou a informação.

5 -Grupos de Recursos Humanos Setoriais (GRHS), unidades descentralizadoras do Sistema Estadual de Recursos Humanos, existentes em todas as Secretarias de Estado. Os GRHS recebiam relatórios - síntese das informações relativas à sua Pasta. E mais, informações sobre: "problemas particulares", "ausência de incentivos e de perspectivas quanto ao seu futuro profissional na organização" e "falta de interesse por não gostar das tarefas que executava".

Enquanto concepção de um Sistema de Avaliação de Desempenho, genericamente considerado, observa-se que este, em especial, atende aos princípios básicos preconizados por diversos autores - BERGAMINI (1977), CHIAVENATO (1980), LUCENA (1977), TOLEDO (1981) e ZIMPECK (1984). Observa-se que há efetivamente uma preocupação com a integração sistêmica. Desde sua concepção, principalmente com o modelo SERH, já houve a participação de outros subsistemas, evidenciando uma atitude favorável nesta direção. Ainda em termos de concepção sistê-

mica, pode-se afirmar que o modelo proposto vai além dos tradicionais<sup>\*</sup>, quando integra sistemicamente a administração de materiais (GAS) além do âmbito da administração de recursos humanos. Neste sentido, a importância da Avaliação de Desempenho é ressaltada como um valioso instrumento de "feedback" para a organização.

Ainda, enquanto modelo a ser analisado, observa-se que houve uma preocupação com o aprimoramento da dimensão técnica (THIELEN e GRIJÓ, 1979), traduzida pela reformulação dos instrumentos, do treinamento de avaliadores, dos fluxos, prazos e relatórios. Aprimoramento que culmina com um modelo inédito - o Sistema SERM. Criou-se um único formulário que atendia às especificidades de cada cargo em particular, e de cada desvio de função em especial.

No entanto, o SAD não conseguiu levar a efeito os objetivos definidos em lei<sup>\*\*</sup>, não ficando muito claro as razões por que isso ocorreu.

Considerando a importância do Sistema de Avaliação de Desempenho no Serviço Público e dada a riqueza da experiência levada a efeito no Estado do Paraná, da qual muito se pode

\* Para consulta sobre os modelos tradicionais ver BERGAMINI (1977), CHIAVENATO (1980) e LUCENA (1977).

\*\* Vale citar DA MATTA (1979, "o assunto [avaliação] é sociologicamente palpitante num país onde regulamentos, decretos, normas, leis, portarias, etc. *criam e resolvem* a realidade em seus múltiplos e variados planos").



aprender para melhor encaminhamento de experiências futuras, propõe-se avaliar o SAD desde sua concepção até sua última aplicação em 1984, questionando-se: QUAIS FORAM E COMO SE ARTICULARAM OS DIVERSOS FATORES PRESENTES NO SAD, QUE IMPEDIRAM SUA PLENA UTILIZAÇÃO ENQUANTO RECURSO DE GERÊNCIA.

## CAPÍTULO II

Temos, no Brasil, um sistema onde a totalidade é privilegiada pelos sistemas legais. Mas o dilema se coloca porque, ao lado disso, temos também um sistema de relações pessoais com um peso estrutural. (DA MATTA, 1979)

## REFERENCIAL DE ANÁLISE

Para uma análise do problema do Sistema de Avaliação de Desempenho do Estado do Paraná, devem ser destacados os aspectos de organização e estrutura do Estado, o desenvolvimento do SAD e os diversos aspectos do processo de Avaliação de Desempenho desde a etapa de planejamento até a de execução.

### 1. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTADO

O primeiro ponto a ser identificado em relação aos aspectos históricos e estruturais do Estado, diz respeito à Lei no. 6636 de 29 de novembro de 1974, uma vez que foi a promulgação desta Lei (e sua filosofia) que criou a SERH. Assim, o Estado do Paraná, naquela época, se orgulhava de ser o único Estado do Brasil a ter na sua estrutura administrativa uma Secretaria exclusivamente voltada para os recursos humanos. (PIRES in PARANÁ, 1978)

O texto da Lei 6636, no título III - Da Estrutura Organizacional do Poder Executivo, no Capítulo I - Das disposições preliminares sobre a estrutura básica, no Art. 9o. indica a natureza das Secretarias de Estado - instrumental ou substantiva:

II Secretarias de Estado de natureza instrumental - representadas por entidades que centralizam e provêm os meios administrativos necessários à ação do governo. A saber, Secretarias de Estado do Planejamento (SEPL), das Finanças (SEFI), da Administração (SEAD) e dos Recursos Humanos (SERH).

III Secretarias de Estado de natureza substantiva - representadas por entidades de origem técnica especializada e de execução, por administração direta ou adjudicação, dos programas e projetos definidos e/ou aprovados pelo Governador.

A saber, Secretarias de Estado da Agricultura (SEAG), da Educação e da Cultura (SEEC), da Indústria e do Comércio (SEIC), do Interior (SEIN), da Justiça (SEJU), da Saúde e do Bem Estar Social (SESB), da Segurança Pública (SESP), dos Transportes (SETR).

A estrutura organizacional básica de cada Secretaria de Estado abrangia, conforme se visualiza no Quadro 1 (Anexo 1), níveis que foram detalhados no Art. 10, Cap. I da Lei citada, da seguinte forma:

I Nível de direção superior, representado pelo Secretário de Estado, com funções relativas à liderança e articulação institucional ampla do setor de atividade polarizado pela Pasta, inclusive a representação e as relações intersecretariais e intergovernamentais.

II Nível de gerência, representado pelo Diretor Geral da Secretaria com funções relativas à inteligência e controle de programas e projetos bem como à ordenação das atividades de gerência, relativa aos meios administrativos necessários ao funcionamento da Pasta.

III Nível de assessoramento relativo às funções de apoio direto ao Secretário de Estado nas suas responsabilidades, especialmente na coordenação e no controle das entidades da administração indireta vinculadas à Secretaria.

IV Nível de atuação instrumental, representado por grupos setoriais concernentes aos sistemas estruturantes referidos no título VI com funções relativas à coordenação da

atividade de planejamento e à prestação de serviços necessários ao funcionamento da Secretaria. [A saber: Grupo de Planejamento Setorial-GPS; Grupo de Recursos Humanos Setorial-GRHS; Grupo Administrativo Setorial-GAS e Grupo Financeiro Setorial-GFS].

V Nível de Execução Programática, representado por unidades encarregadas das funções típicas da Secretaria consubstanciadas em programas ou projetos ou em missões de caráter permanente.

VI Nível de atuação desconcentrada representado por órgãos de regime especial instituídos em conformidade com o que estabelece o Art. 60., III.

Resumindo, eram instrumentais: SEPL, SEAD, SERH e SEFI, daí sua localização na estrutura sob forma de Grupo Setorial - GPS, GAS, GRHS e GFS. O Quadro 2 (Anexo 2) apresenta a localização desses Grupos na estrutura das Secretarias substantivas.

A coordenação dos Grupos Setoriais ficava a cargo da Secretaria de origem. Assim, na SERH havia a Coordenadoria dos Grupos de Recursos Humanos Setoriais (CGRHS).

A partir dessas definições básicas estruturais, encontra-se detalhamentos no âmbito de atuação dos diversos níveis. Interessa nesse momento, as especificações de Cap. II da Lei, referentes às Secretarias de natureza instrumental. Na seção IV, "Da Secretaria de Estado dos Recursos Humanos", o Art. 26 propõe:

A execução, de forma centralizada das atividades de administração de pessoal relativas à descoberta, atração, obtenção, manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos para a administração direta e autárquica; a admissão, contratação, posse, lotação de pessoal de qualquer regime jurí-

dico e sua alocação temporária às Secretarias de Estado para serviços periódicos e permanentes; a movimentação de pessoal, coordenação da avaliação de desempenho para fins de promoção, progressão, treinamento, disponibilidade e dispensa\*; a administração de cargos, funções e salários, capazes de distinguir, objetivamente, clientela funcionais pelos níveis de responsabilidade e natureza das obrigações, face aos programas governamentais; a administração e atualização de cadastro central de recursos humanos, extensível à administração indireta, para o inventário e o diagnóstico permanentes da força de trabalho disponível na administração pública, facilitador do recrutamento interno, programação de admissões, concessão de direitos e vantagens, análise de custos para o processo decisório e aumentos periódicos; a promoção de programas médicos e assistenciais; outras atividades correlatas.

Uma vez registrados os aspectos legais de criação da SERH e das definições de suas funções é necessário situar, sintética e cronologicamente, algumas mudanças histórico-estruturais ocorridas no Estado.

Em 15 de março de 1975, no governo Jaime Canet, acontece a instalação oficial da SERH.

Com as alterações na estrutura e funcionamento do Sistema Estadual (Lei no. 6636), houve a preocupação inicial em capacitar o pessoal que iria desenvolver as atividades nas Secretarias Instrumentais de Planejamento e Recursos Humanos. Para tanto, através do Programa Paranaense de Treinamento de Executivos (PPTe), foram realizados dois cursos de "Planejamento Governamental" e três de "Gerência de Recursos

\* Grifo da autora.

Humanos", a nível de especialização.

Com o aproveitamento de técnicos advindos do primeiro curso de Gerência de Recursos Humanos foi planejado e, em 05 de setembro de 1977, implantado oficialmente o SAD, através da Resolução no. 4345 (Anexo 3). Nesta época e até meados de 1979 abrangia somente funcionários CLT.

Nos anos de 1977/78/79 a SERH desenvolveu atividades técnicas de: Recrutamento e Seleção, Treinamento, Cargos e Salários e Avaliação de Desempenho.

Ao final do primeiro ano de funcionamento, no segundo semestre de 1978, o SAD promoveu pesquisa junto aos avaliadores e GRHS, no sentido de investigar sua percepção em relação ao SAD. Os dados dessa pesquisa aparecem no primeiro e único Relatório de Atividades do SAD, apresentado em março de 1979. Neste mês ocorre a mudança de governo (Governo Ney Braga).

Em 30 de agosto de 1979 foi instituída a FIDEPAR, vinculada à SERH. Esta Fundação absorveu as atividades de treinamento que eram desenvolvidas pela CGRHS e também os treinamentos "administrativos" comuns às diversas Secretarias desenvolvidos pelos GRHS.

No ano de 1980, foi implantado o Plano de Cargos para os funcionários estatutários. E neste mesmo ano, o SAD passou a abranger também os funcionários Estatutários (Resolução 5530 no Anexo 4) e deixou de seguir o padrão tradicional da Escala Gráfica para se constituir no modelo SERH. Foi com essa nova

sistemática que o SAD passou a encaminhar relatórios para Cargos e Salários, FIDEPAR, Perícia Médica, CAS e GAS, além dos GRHS.

Em março de 1983 ocorreu mudança de Governo (Governo José Richa). Com a Lei 7817 de 29 de dezembro de 1983 deixou de existir a SERH que foi absorvida pela Secretaria de Estado da Administração (SEAD).

Em 1984 ocorreu a última avaliação e em 03 de setembro de 1986 foi desativado, oficialmente, o SAD (Of. no. 150/86 DDRH, no Anexo 5).



## 2. O DESENVOLVIMENTO DO SAD NO ESTADO DO PARANÁ

Para abordar o SAD é necessário situar seu processo de planejamento e implantação e as reformulações que sofreu ao longo de seu funcionamento.

A implantação do SAD foi determinada pelo Diretor Geral (DG) da SERH que convocou um grupo de técnicos para planejar, definir e colocar em execução o programa. Nesta fase inicial, o próprio DG controlou o processo, acompanhando cada fase desenvolvida. O grupo técnico apresentou uma proposta (datada de 20 de junho de 1977) onde os objetivos que vieram a compor o modelo implantado já estavam presentes. Também na proposta aparece o detalhamento das etapas de trabalho a serem desenvolvidas pela equipe, e que se voltam para a elaboração do instrumento.

Não há referência sobre a forma de definição dos objetivos propostos, embora eles já estivessem preconizados na Lei 6636 e nem sobre a articulação das questões básicas da AD com a cúpula, com os avaliadores ou com os GRHS. O que se depreende é que um grupo de técnicos definiu e concebeu o SAD e o implantou.

A partir da implantação, em 1977, a CGRHS assumiu totalmente o controle do processo. Os GRHS foram mobilizados para descentralizar o SAD. No entanto, esta descentralização consistiu apenas em repasse de instrumento aos avaliadores; cobrança de preenchimento; análise de dados (que consistia tão

somente, em se colocar um "crivo" sobre o formulário preenchido e transformar o "X" assinalado, nos valores correspondentes, e efetuar a soma de pontos), e finalmente, encaminhamento de relatórios para a CGRHS. Não se tem registro de medidas que tenham sido levadas a cabo nesta época, em decorrência da "análise" das AD.

O treinamento dos avaliadores aconteceu inicialmente através de 31 agentes multiplicadores. Esteve centralizado na CGRHS e somente após 1982 é que houve descentralização para os GRHS.

O instrumental utilizado foi elaborado com base no modelo da Escala Gráfica<sup>\*</sup>, que consiste na avaliação do desempenho através de fatores, subdivididos em graduações.

No ano de 1977, eram utilizados dois formulários na AD: A (para grupo de cargos manuais, semi-profissionais, administrativos e de escritório) e B (para grupo de cargos profissionais). Em 1978, a equipe técnica reformulou as redações das graduações, mantendo dois formulários. Em 1979 ainda foram mantidos dois formulários, com os mesmos fatores de avaliação porém, houve também alterações nas descrições das graduações. Desta vez, obedecendo aos critérios técnico-estatísticos para validação da força descritiva das frases (LUCENA, 1977; CHIAVENATO, 1980).

\* Ver em LUCENA (1977), CHIAVENATO (1980) ou BERGAMINI (1977).

No ano de 1980, a Resolução 5530 revoga a 4345 e amplia o SAD para os funcionários estatutários. Com essa nova sistemática a avaliação de cada funcionário se dava nas tarefas que efetivamente eram executadas, e não mais pelo cargo.

O Manual de AD continha a descrição das diversas tarefas realizadas nos diversos órgãos. Para cada tarefa estavam determinados os fatores que deveriam ser avaliados. (Anexo 6).

A tarefa do avaliador consistia em, inicialmente, localizar no Manual as cinco principais tarefas realizadas pelo funcionário e proceder à avaliação somente nos fatores indicados, atribuindo notas de zero a dez e, após isto, indicar os fatores causais que justificariam o desempenho apresentado. (Formulário no Anexo 7).

Em função dessas informações, relatórios eram emitidos para: FIDEPAR, Equipe de Cargos e Salários, Perícia Médica, Grupo de Recursos Humanos Setoriais (GRHS), Coordenadoria Administrativa Setorial (CAS) e Grupos Administrativos Setoriais (GAS).

### 3. ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para analisar o SAD no Paraná é fundamental situar as concepções teóricas que têm norteado processos de AD. Para a exposição do tema, quatro tópicos básicos a seguir detalhados, servirão de referencial: (1) a organização e estrutura da AD; (2) o processo técnico da AD; (3) as responsabilidades na AD; (4) dificuldades comumente apontadas.

O item 1, ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA AD, detalha as etapas iniciais necessárias para a elaboração de um programa de AD. São contempladas três fases, que serão tratadas globalmente: (a) Análise da Organização para contextualizá-la; (b) Definição de objetivos, para a AD, compatíveis com a análise anterior; e (c) Planejamento e organização da AD.

No item 2, O PROCESSO TÉCNICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, são detalhadas as demais etapas de um programa de AD, necessárias à sua consecução: (a) Elaboração do instrumental; (b) Execução ou Avaliação propriamente dita; (c) Análise de Resultados; (d) Encaminhamento de Relatórios; (e) Efetivação de medidas recomendadas; e (f) Acompanhamento do Programa.

O item 3, abordá as RESPONSABILIDADES NA AD, uma vez que se faz necessário detalhar os papéis desempenhados num programa de AD, de forma a permitir a compreensão das mediações entre o planejamento e a execução.

O item 4, DIFICULDADES DA AD COMUMENTE APONTADAS PELOS

TEÓRICOS são enfocadas, salientando os pontos críticos de programas de AD.

### 3.1 A ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA AD

O primeiro aspecto a ser enfatizado em relação à organização e estrutura da AD, diz respeito à definição de objetivos. Isto porque são os objetivos que definem os rumos do programa, sendo necessário identificar como são estabelecidos e que tipo de variáveis estão presentes.

Pode-se identificar dois polos opostos na concepção do programa: de um lado a preocupação com "punir" ou "gratificar" os empregados e de outro, a preocupação voltada para o desenvolvimento de recursos humanos. No primeiro caso, poderíamos identificar variáveis compatíveis com pressupostos da Teoria X e no segundo, da Teoria Y (Mc GREGOR, citado por HERSEY e BLANCHARD, 1986). Assim, é possível visualizar um estreito vínculo entre as concepções sobre AD e estilos de liderança presentes na Organização (LUCENA, 1977).

Outro aspecto a ser considerado diz respeito às influências políticas que moldam a própria concepção de AD. Certos objetivos podem ser explicitados apenas para assegurar o engajamento de membros da Organização ao programa de AD, para "vender a idéia", sem, no entanto, serem exequíveis, gerando níveis irreais de expectativa. Ou ainda, pode-se estabelecer uma gama de objetivos incompatíveis entre si ou definidos imprecisamente. Nesse caso, cada avaliador vai percebê-los e interpretá-los sob sua óptica. E nessa tentativa

de desvendar os objetivos pode-se descobrir "objetivos não expressos mas que estabelecem a verdadeira direção do programa". (WEISS in GOLDBERG & SOUZA, 1982, p.24)

Diversos autores apontam objetivos da AD, ligados a treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 1980; JUCIUS, 1977; ZIMPECK, 1984; BERGAMINI, 1977; TOLEDO, 1981; LOBOS, 1979; SMITH, 1976; LUCENA, 1977). No entanto, é importante mencionar que certas funções da AD estão em conflito entre si (NADLER, HACKMAN e LAWLER III, 1983), pois ao mesmo tempo em que um empregado deseja ser informado sobre seu desempenho no trabalho, reage ao "feedback" que lhe é dado, se isso tiver implicações com seu salário.

Desta maneira, observa-se que no bojo das definições de seus objetivos, a AD já encerra algumas questões cruciais, uma vez que tem sempre um componente de produto e um de política. (VELHO, 1986)

Uma outra questão a ser abordada em relação aos objetivos, diz respeito à competência para defini-los. A quem cabe definir objetivos para o programa de AD? Aos dirigentes da Organização? Aos técnicos da AD? Às chefias? Aos funcionários? A uma "combinação" desses elementos?

Cada uma dessas opções implica em conseqüências diversas. Por exemplo, se a definição de objetivos para a AD couber exclusivamente aos dirigentes, haverá um componente de resistência dos demais níveis, em relação às diretrizes "impostas".

No entanto, isto pode ser repassado à Organização de forma a minimizar as resistências, e fica a cargo da equipe técnica o trabalho junto aos demais níveis. Por outro lado, se ficar nas mãos dos técnicos, pode-se correr o risco de se ter excessos "tecnocráticos" mas, ao mesmo tempo, pode-se assegurar a utilização técnica do sistema, envolvendo membros da Organização. A participação tanto de chefias quanto de funcionários implica em modelos de gestão participativa, que nem sempre são encontrados nas organizações.

A literatura tem mostrado que os objetivos teóricos propostos são assumidos pela equipe técnica (LUCENA, 1977; CHIAVENATO, 1980), que define as diretrizes do programa e "vende a idéia" para a cúpula (BERGAMINI, 1977). Assim, o que se constata é que a equipe técnica tem "definido" os objetivos dos programas de AD, e que são aqueles preconizados teoricamente.

Além disso, faz parte das dificuldades advindas das influências políticas do processo de AD, questões como: o que será avaliado? Processo ou produto? Conhecimentos, habilidades ou atitudes? O indivíduo, o grupo ou a Organização? A avaliação será interna ou externa?

Cada uma dessas opções implica em procedimentos e em condução do processo de AD de forma diferente. Por exemplo, a valorização do produto implica em que "não basta esforço para atingir objetivos mas, é preciso atingí-los". Por outro lado, quando o foco de AD é o processo, interessa analisar como se

dá o processo produtivo, identificando interações no desenvolvimento da atividade. Quanto a avaliar conhecimentos, habilidades ou atitudes, interessa analisar e decidir, para as diversas atividades e/ou tarefas organizacionais, em que medida cada um desses fatores contribui para seu efetivo exercício.

No que diz respeito à avaliação individual, grupal ou organizacional, interna ou externa, isso tem implicações diretas com os objetivos estabelecidos. Ou seja, se o objetivo for o desenvolvimento dos indivíduos, fatalmente o "nível individual" de AD deverá ocorrer, sob pena de não se atingir tal objetivo. Se, no entanto, o foco da AD diz respeito à forma como a comunidade vê os serviços prestados por um Posto de Saúde, por exemplo, é fundamental que se privilegie a avaliação externa, focalizando os serviços (das unidades, dos grupos). Desta forma, estas opções estão estreitamente vinculadas aos objetivos propostos. Vale ainda ressaltar que tais opções não são excludentes mas, na maioria das vezes, são caminhos diferentes e complementares que devem ser percorridos integralmente, para se atingir os objetivos. Assim, não é possível desenvolver indivíduos sem que se avalie tanto o grupo de trabalho quanto a própria Organização.

Estas questões devem ser postas antes mesmo de se conceber um programa de AD. Há que se ter clareza sobre definições, quanto ao contexto organizacional, quanto às concepções vigentes na Organização sobre os indivíduos que nela trabalham.



Tais esclarecimentos beneficiam uma postura mais adequada frente ao processo que se pretende implantar, no sentido de se ter os subsídios necessários para nortear o desenvolvimento da proposta, de forma a contemplar os anseios da própria cultura organizacional.

É necessário identificar a filosofia de recursos humanos na Organização. É necessário estabelecer um diagnóstico, situando objetivos organizacionais explícitos ou subtendidos, bem como objetivos das diversas áreas organizacionais. Como esses objetivos se expressam no clima sócio-cultural da organização, "a caracterização sócio-cultural dos integrantes das empresas propõe valiosos e indispensáveis parâmetros para o delineamento dos seus perfis próprios." (BERGAMINI, 1983, p.7)

Ao lado dessas definições internas, é necessário situar a estrutura que dá suporte ao processo de AD. E para analisar esse aspecto, é preciso investigar a própria estrutura organizacional. É necessário analisar como ela se apresenta e como estão definidas suas funções. Também deve-se identificar a localização da área de recursos humanos na estrutura, analisando a quantidade de funcionários disponíveis e sua formação. Não se pode pretender implantar um programa de AD para abranger três mil funcionários, por exemplo, se para o controle e análise do processo manual dispõe-se de um único técnico.

Ainda em relação às definições internas, há que se

assegurar que haja confiabilidade no trabalho da área de recursos humanos, no seu papel de assessor. Sem tal garantia, é necessário, primeiramente, conquistar esse espaço, sob pena de ver fracassar o programa implantado em virtude de falta de credibilidade na coordenação da AD. Tais aspectos estruturais devem ser situados, bem como devem ser analisados os aspectos funcionais, de forma a permitir uma visualização da área de recursos humanos.

Por outro lado é preciso caracterizar e diagnosticar tanto os aspectos estruturais quanto funcionais, e psicossociais, de forma a ter uma percepção mais próxima possível da realidade organizacional onde se pretende implantar um programa de AD. "Uma das causas do fracasso de AD em muitas empresas públicas tem sido o desconhecimento particular dessas organizações" (BERGAMINI, 1983, p.7).

Em síntese, pode-se afirmar que, os aspectos de organização e estrutura da AD estão intimamente relacionados à própria estrutura e organização da instituição onde se pretende implantar um programa de AD. Seus objetivos, sua estrutura e seu funcionamento serão uma decorrência dos objetivos, estrutura e funcionamento organizacionais. As políticas globais que definem os rumos da Organização, definirão também o programa de AD.

### 3.2 O PROCESSO TÉCNICO DA AD

Em relação ao processo de AD são abordadas as fases necessárias para sua consecução, iniciando com a elaboração do Instrumental, depois abordando a Execução, Análise e Elaboração de Relatórios e finalmente a Efetivação de Medidas e o Acompanhamento do Programa de AD.

#### (a) Elaboração do Instrumental

Em relação ao instrumental é importante salientar que toda AD se fundamenta na comparação entre um desempenho apresentado e um desempenho "previsto", que tem por base o processo de Análise e Descrição de Cargos (ADC) <sup>\*</sup>. É a ADC que torna possível o estabelecimento de padrões de desempenho requeridos para cada tipo de atividade. Desta forma, é possível se ter desde padrões para cada tipo de cargo, até metas organizacionais estabelecidas por unidade, quando o trabalho se pautar por uma administração por objetivos. Vale lembrar que há necessidade de atualização sistemática das ADC, uma vez que as atividades se transformam continuamente, implicando em novos padrões de desempenho.

Diversos são os modelos de instrumentos e métodos que têm sido apresentados como capazes de atingir os objetivos preconizados teoricamente (CHIAVENATO, 1980; LUCENA, 1977; BERGAMINI, 1977; LOSOS, 1979; HAMPTON, 1983; TOLEDO, 1981; JUCIUS, 1977; ZIMPECK, 1984; FLIPPO, 1970; TIFFIN e MC CORMICK,

\* Consultar CHIAVENATO (1980) ou ZIMPECK (1984).

1977). Esses métodos de AD partem do princípio de que se deve elaborar instrumentos que minimizem os efeitos da subjetividade - sempre presentes num processo de AD - e traduzam, da maneira mais fidedigna, aquilo que representa o desempenho do empregado "naquele momento" ou no "período X". Alguns deles pressupõem "controles" sobre o avaliador, que o "impediriam" de dirigir suas avaliações - como é o caso da Escolha Forçada e também da Distribuição Forçada.\*

Tem-se instrumentos de avaliação direta, como Relatórios (verbais ou escritos) e Escalas Gráficas, e instrumentos de avaliação relativa onde se incluem a Comparação Binária, o Sistema de Classificação e a Distribuição Forçada (BERGAMINI, 1977). E outros métodos para avaliação de executivos (KOONTZ, 1974).

É interessante detalhar o método da Escala Gráfica e a Distribuição Forçada, uma vez que houve utilização desses métodos no Serviço Público.

O método da Escala Gráfica, "o mais consistente e seguro" segundo OBERG (s.d.), consiste na avaliação do funcionário em uma série de fatores, como por exemplo, Qualidade de Trabalho, Quantidade de Trabalho, Relacionamento, Iniciativa.

É comum encontrar dois ou três instrumentos, um para cada grupo de cargos (por exemplo: Grupo Operacional, Grupo Administrativo, Grupo Técnico), cuja diferença se situa no

\* Consultar CHIAVENATO, 1980; LUCENA, 1977 ou BERGAMINI, 1977.

tipo de fatores que os compõem e no valor atribuído a eles. Nas Escalas Gráficas cada fator é subdividido em graus que podem ser definidos operacionalmente.

Até mesmo as tentativas mais sérias para explicitar os traços e os graus de eficiência estão sujeitas a generalidades; a luta com as palavras é difícil e, na prática, por melhor que as arranjos e escolhamos, sempre haverá muitos matizes de interpretação. As palavras são, pela própria natureza, subjetivas, refletindo mais o que o julgador pensa de uma pessoa, do que aquilo que realmente a pessoa é ou faz. (KOONTZ, 1974, p.19)

A tarefa do avaliador consiste em localizar e assinalar a graduação que reflete o desempenho apresentado pelo empregado, comparando esse desempenho com aquele preconizado pelo cargo.

A utilização dessa escala gráfica ocorreu, tanto na esfera do Governo Federal, quanto no Estado do Paraná, sendo que neste, no período de 1977 a 1979.

No Serviço Federal, Darcy SIQUEIRA afirma que "havia uma tendência generalizada de situar todos os subordinados nos mais altos níveis da escala" (in CARVALHO, 1979, p.107), não servindo, portanto, para discriminar altos ou baixos desempenhos.

Na esfera estadual foram constatados, além desses problemas, outro, relativo ao desvio de função, mencionado no Capítulo I.

Frente a essas dificuldades, novos instrumentos foram propostos, visando superar esses problemas, tanto a nível federal, quanto estadual.

No âmbito federal, a proposta concretizou-se com a implantação da Distribuição Forçada, que consiste em agrupar os funcionários, conforme seu desempenho, atendendo classicamente à curva normal - 10% inferior, 20% médio inferior, 40% médio, 20% médio superior e 10% superior. Porém, no sistema federal houve modificação desses parâmetros, ficando assim estabelecido: 20% para o conceito MB (muito bom), 70% para B (bom) e 10% para R (regular). E, nas palavras de Darcy SIQUEIRA:

O processo não é sequer bom, mas foi a única solução encontrada para obrigar a uma discriminação entre os servidores, uma vez que assegura, de início, uma separação dos servidores em três grupos distintos. (in CARVALHO, 1979 p.100).

Diversas críticas a esse sistema foram feitas no Painel sobre Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal (WALRLICH, 1979 e CARVALHO, 1979).

No âmbito estadual, esta técnica foi aplicada experimentalmente, uma única vez, em 1979. Os percentuais foram divididos em três grupos e nas instruções contidas no próprio instrumento parecia: "20% de seus funcionários, forçosamente, terão seus desempenhos classificados como Regular, 60% como Bom e 20% como Muito Bom". Durante a orientação aos avaliadores para preenchimento houve inúmeros

protestos, não havendo, no entanto, análise desta aplicação experimental. Em 1980 foi implantado o modelo SERH, objeto desse estudo. Trata-se de uma modificação da Escala Gráfica: os fatores continuam existindo, porém são apontados para cada tarefa. A avaliação propriamente dita, consiste na atribuição de nota de zero a dez, conforme indicado numa escala intervalar e no padrão descrito para cada intervalo.

Para cada um dos diversos instrumentos de AD, existem pontos positivos e negativos (BERGAMINI, 1977; CHIAVENATO, 1980). As recomendações técnicas apontam para a necessidade de se adequar o instrumento não só aos objetivos do programa de AD, mas também, deve se levar em conta: fluxos, prazos, nível de avaliadores, número de pessoas para analisar os dados, custos.

Como uma reflexão ainda sobre o instrumental, vale questionar: a quem cabe a definição dos instrumentos? Ao corpo técnico da AD? Aos dirigentes? Aos avaliadores? Essa questão se relaciona com a maneira de elaborar o instrumento, que pode ser encontrada em três formas: (1) tecnocrática, quando o grupo técnico da AD define todos os conteúdos a partir de "seu" conhecimento; (2) colaborativa, quando o grupo técnico elabora, mas conta com o "palpite" de alguns grupos (chefias de determinadas áreas), ou ainda, "usa" as chefias no teste de seu instrumental, e (3) que poderia ser chamada de democrática, quando as chefias, orientadas pelo grupo de técnicos em AD, estudam, escolhem, definem, elaboram e aprimoram os métodos e instrumentos. Ressalta-se que a decisão

pela forma e definição de instrumentos, antes de ser técnica, é política.

#### (b) Execução da Avaliação

A fase de execução da avaliação diz respeito às etapas recomendadas para se efetuar a AD propriamente dita.

Sinteticamente, pode-se agrupar a tarefa do avaliador em: (a) observação do desempenho do empregado no período anterior à avaliação (se a AD for anual esse período será de um ano); (b) registro das observações efetuadas; (c) por ocasião da AD, analisar o conjunto dos registros e assinalar no formulário o ítem correspondente ao desempenho observado; e (d) comunicar o resultado da Avaliação ao funcionário avaliado através da Entrevista de Avaliação. Esses procedimentos são detalhados por LUCENA (1972) no audio-visual intitulado "Treinamento de Supervisores em Avaliação de Desempenho" (in LUCENA, 1977). Este material foi utilizado pela SERH para o treinamento de avaliadores.

No treinamento de avaliadores, dois aspectos têm sido enfatizados: de um lado, a filosofia e os pressupostos que norteiam a AD; e de outro, conhecimentos básicos para a tarefa de avaliar, como "Aspectos do Indivíduo" (pessoa, profissional), "Técnicas de observação", "Defeitos de avaliação", "Procedimentos na entrevista de avaliação", bem como aspectos operacionais de preenchimento dos instrumentos.

Para assegurar a qualidade do processo de avaliação, o



preparo dos avaliadores é apontado como fundamental por diversos autores como CHIAVENATO (1980), BERGAMINI (1977) e LUCENA (1977), já que "o ato de julgar o empregado é a fase mais difícil de todo o processo" (LUCENA, 1977, p.25).

#### (c) Análise de Resultados

A fase de Análise de Resultados pressupõe uma equipe capaz de traduzir as informações prestadas nos formulários de AD, de forma a tornar as informações específicas em instrumentos de decisão.

Ao analisar os dados, deve-se ter em vista não só os objetivos propostos, mas, também, aquelas informações que possam apontar a qualidade das avaliações efetuadas, bem como deve se estar aberto para "descobrir efeitos importantes não previstos" (SCRIVEN, 1981, p.106).

#### (d) Encaminhamento de Relatórios

A fase de Encaminhamento de Relatórios, deve se constituir numa etapa de articulação entre os diversos órgãos/Unidades envolvidas no Programa de AD. Nesta fase, é possível haver uma educação permanente, no sentido de que os dados e suas decorrências poderão ser discutidos e trabalhados conjuntamente, no intuito de desenvolver tanto as pessoas quanto as unidades envolvidas.

#### (e) Efetivação de Medidas

A fase de Efetivação de Medidas Recomendadas cabe especificamente às instâncias decisoras. Entretanto, a Avaliação de Desempenho é responsabilidade de linha e função

de "staff" (CHIAVENATO, 1980), e isto significa que a equipe técnica da AD deve assessorar os decisores quanto a essas medidas, no sentido tanto de fortalecer o processo de AD, quanto de alertar para medidas que possam trazer consequências indesejáveis. O uso de dados avaliativos no processo de tomada de decisão torna-se fundamental, quando a avaliação fizer parte de um processo de mudança planejada. (CARO in GOLDBERG & SOUZA, 1982)

É a efetivação das medidas que pode atribuir valor ao processo de AD, como aponta BERGAMINI, mostrando que, enquanto instrumento, a AD "não tem o poder de chegar a objetivo algum" mas, somente, facilita o diagnóstico dos fatores que possam estar impedindo o alcance de objetivos organizacionais. Assim, "as medidas administrativas posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade". (BERGAMINI, 1983, p.7)

Outro ponto a ser salientado em relação à Efetivação de Medidas, diz respeito ao fato de que o sucesso do programa de AD não repousa em indicadores internos. Não basta uma equipe técnica de alto nível, nem um instrumento primoroso. Como afirma BERGAMINI: "Depende-se de um lado da sensibilidade da cúpula organizacional e de sua abertura em face dos procedimentos que lhe cabe legitimar e de outro da fidelidade dos dados que serão fornecidos a todos os níveis da empresa" (BERGAMINI, 1983, p.8). Desta forma, por não se tratar de ações isoladas, de tomar medidas e colher seus resultados, não

existe correlação entre o sucesso do programa e a competência técnica dos responsáveis.

(f) Acompanhamento da AD

A última fase é a do Acompanhamento da AD. Trata-se do "feedback" necessário ao programa de AD. É preciso verificar como o programa está se desenvolvendo e investigar a percepção das pessoas envolvidas na AD: chefias, funcionários, unidades, decisores. É necessário manter vivos os pressupostos que norteiam o programa, ou, na hipótese de verificar que eles já não estão presentes, modificar os rumos do programa, ou extingui-lo. De qualquer forma, não se pode supor que uma vez implantado o programa de AD, a missão esteja cumprida. Essa fase se constitui apenas no início de um processo de educação permanente.

Para concluir, é possível constatar que cada uma dessas fases tem sua importância, e imprime um caráter qualitativo ao processo de AD. Pela exposição feita, observa-se que em cada fase, cuidados especiais devem ser tomados, no sentido de assegurar que o processo, como um todo, esteja harmonicamente constituído. Desta forma, cada etapa constitui-se em insumo para as demais, numa interação sistêmica.

### 3.3 AS RESPONSABILIDADES NA AD

As responsabilidades da AD encontram-se em três níveis: cúpula, equipe técnica e avaliadores.

#### (a) A Cúpula Organizacional

No que diz respeito às responsabilidades da cúpula organizacional, vale retomar alguns pontos anteriormente citados. Pode-se resumir as responsabilidades da cúpula na AD em relação a: definição de objetivos, implantação do programa, apoio à efetivação de medidas administrativas decorrentes das análises das AD e manutenção do programa.

Em relação à implantação, BERGAMINI afirma que "enquanto a cúpula organizacional for omissa, indiferente, não haverá clima suficiente para tentar qualquer iniciativa em torno do assunto". (BERGAMINI, 1977, p. 51)

Com essa afirmativa ressalta-se o papel da cúpula no que diz respeito às condições básicas para implantação. Há recomendações para que o próprio treinamento informativo sobre AD - parte integrante da implantação - seja iniciado pela própria cúpula, no intento de que seus membros conheçam os limites, as possibilidades e os riscos da AD.

#### (b) A Equipe Técnica

Em relação às responsabilidades da equipe técnica, é importante ressaltar que a AD é responsabilidade de linha e função de "staff" (CHIAVENATO, 1980), isto é, o principal papel a ser desempenhado pela equipe técnica é de assessoria.

Cabe à equipe técnica de AD instrumentalizar os elementos da Organização para que eles definam não só os rumos do programa, como instrumentos, fluxos, etapas e utilização de dados. O papel do coordenador da AD é salientado por BERGAMINI (1983) afirmando que ele "não deve adotar um papel ativo" mas, deve restringir-se à "coordenação de atividades e oferecimento de apoio no caso em que apareçam dificuldades". (BERGAMINI, 1983, p.10)

As atividades de Acompanhamento da AD, realizadas de diversas formas, com o objetivo de coletar informações sobre o andamento do programa, buscando identificar as dificuldades e colhendo sugestões, pode se constituir no momento da equipe técnica efetivamente assessorar a linha e a cúpula.

Entende-se que a assessoria prestada se estende a todo o programa de AD, desde a definição de objetivos e instrumentos, até a reformulação em fases do processo. E nesse aspecto, discorda-se da afirmativa de BERGAMINI no sentido de que "o coordenador da avaliação de desempenho precisa ser capaz de montar instrumentos adaptados à realidade organizacional que pretende avaliar, preparando formulários que funcionem no sentido de fornecer informações importantes e não supérfluas". (BERGAMINI, 1977, p.55)

A discordância fundamenta-se na "função de staff", entendendo-a como função de assessorar os elementos da Organização no sentido de que eles próprios assumam cada detalhe do programa.

Com essa perspectiva, também se inverte outra afirmativa de BERGAMINI (1983): "garantidos todos os cuidados técnicos e administrativos, a segunda grande preocupação volta-se aos usuários da Avaliação de Desempenho, isto é, para as pessoas que dela vão servir-se e por ela serão atingidas". (BERGAMINI, 1983, p.10)

Ao entender o papel da equipe técnica como função de "staff", entende-se que este aspecto apresenta-se como a primeira grande preocupação dos coordenadores, ao planejar e implantar programas de AD. Acredita-se que um programa de AD deve iniciar um trabalho específico com as chefias e a cúpula organizacional, em primeiro lugar para "sentir" e trabalhar com questões primárias de desenvolvimento de recursos humanos como: clima e cultura organizacionais, posturas em relação a recursos humanos e concepções vigentes sobre atuação com recursos humanos. Ao se afirmar que "qualquer técnica ou programa de administração que não seja aceito por todos será ineficiente", isto é, "se for imposto à força, a aprovação será da boca pra fora" (KOONTZ, 1974, p.10), o que se aponta é o fator humano que irá "usar" o programa. Assim, o próprio treinamento de avaliadores, sendo a primeira etapa do programa, pode se constituir num momento de reflexão sobre as práticas institucionais e, a partir desta reflexão, pode gerar a concepção da AD peculiar da Organização. Desta forma eles não seriam "treinados" em AD mas seriam preparados para serem os gestores do programa. Isto atenderia a uma dupla finalidade: ao mesmo tempo possibilitaria a criação do

programa atendendo a características psico-sociais da Organização e funcionaria também, como desenvolvimento "gerencial", permitindo que as resistências a novos programas fossem minimizadas.

E com essas afirmativas já se está abordando as responsabilidades do avaliador. Não poderia ser diferente uma vez que há permanente interação entre cúpula/técnicos/avaliadores e é no movimento dessa interação que as responsabilidades se definem.

### (c) O Avaliador

Para abordar as responsabilidades do avaliador é necessário situar a questão da escolha dos avaliadores. Diversas são as opções: a chefia imediata (o mais comum) ; um comitê de avaliação; o próprio avaliado; os usuários dos serviços prestados; ou ainda, a combinação dessas opções.

Pode-se inferir que, também esta, mais que uma decisão técnica, é eminentemente política. "Quem avalia" é uma questão de encaminhamento do processo; o que se pretende após a avaliação? Quem pode "corrigir" ou "apontar os erros" de determinado comportamento? Com que legitimidade? E para que?

Difícilmente se tem visto programas de AD que busquem definir seus avaliadores a partir da análise de sua problemática especial, de sua estrutura, sua história, sua cultura, seu momento histórico, sua atividade básica.

Tradicionalmente , a preocupação com os avaliadores se

traduzia no "preparo adequado" para que eles fornecessem informações fidedignas para que se pudesse administrar melhor os recursos humanos. Essa preocupação era sempre "posterior", no sentido de que todo o programa era planejado, os instrumentos eram elaborados e depois os avaliadores eram informados.

A seguinte frase de CHIAVENATO (1980) ilustra esta idéia tradicional:

O bom êxito da Avaliação do Desempenho depende estritamente de quem vai executá-la:\* o supervisor imediato, [...] exige um intenso e adequado treinamento dos avaliadores, que serão os aplicadores do instrumento de mensuração. \*(CHIAVENATO, 1980, p.249)

é visível a atribuição da responsabilidade do avaliador como sendo exclusivamente a de executor do processo de AD. No entanto, o chefe imediato tem responsabilidades mais abrangentes, pois é ele o administrador dos recursos humanos alocados em sua unidade, e isto implica em planejar, acompanhar, orientar e decidir sobre esses "recursos."

MATOS aponta para a descaracterização da função gerencial, uma vez que tem havido ênfase nos aspectos burocráticos. "De gerente de pessoas passou a gerir papéis..." E indica também, que é parte integrante à função gerencial, "a responsabilidade de desenvolver recursos humanos, [que]

\* Grifo da autora



pressupõe a execução de atribuições que lhe são inerentes como: avaliar o desempenho, diagnosticar as necessidades de treinamento e treinar continuamente em serviço, seus funcionários." (MATOS, 1985, p.31)

E como as atividades da equipe técnica estão em estreita interação com as atividades dos avaliadores, existem pontos a serem salientados.

Ocorre um fenômeno de auto-esvaziamento da função gerencial quando o gerente responsabiliza, ou põe o fardo do aperfeiçoamento do desempenho funcional nas mãos [da área de recursos humanos], passando adiante uma responsabilidade que também é sua. Isto ocorre, é claro, não por culpa exclusiva dos gerentes, pois os técnicos em [RH] facilitam a acomodação e esvaziamento daqueles, quando pressupõem ser o desenvolvimento de recursos humanos algo muito complexo e altamente sofisticado, decifrável apenas por um especialista em recursos humanos. (MATOS, 1985, p. 32)

Com estas afirmações o que se pretende é patentear a competência do avaliador não apenas como executor do processo de AD mas, sobretudo como o responsável e o gestor do processo.

Isto posto, pode-se analisar alguns aspectos específicos da AD.

O primeiro ponto a ser salientado diz respeito à necessidade do avaliador obter informações, de um lado sobre os cargos, e de outro sobre os indivíduos. Informações sobre

diferenças individuais, motivações, aspectos de liderança influenciando comportamentos, são fundamentais para orientar a observação de comportamentos. O parâmetro que norteia essas observações deveria ser sempre a exigência do cargo/organização/serviço.

Em função dessas observações cabe ao avaliador a tarefa de analisar comparativamente o desempenho apresentado pelo funcionário com o desempenho preconizado pelo cargo, identificando discrepâncias ou não entre ambos, bem como causas e fatores, tanto internas do próprio indivíduo, como externas, do ambiente (físico ou social), que estejam afetando o desempenho apresentado. É a identificação dessas interações do desempenho apresentado com causas e fatores que possibilitará a atuação no sentido de promover o desenvolvimento de recursos humanos. Também é fundamental para se promover o desenvolvimento de recursos humanos que haja a troca de informações sobre o desempenho, e a análise feita sobre ele. E esta análise, acreditamos, é uma construção de ambos: avaliador e avaliado. Esta etapa do processo de AD tem se caracterizado como a Entrevista de AD, e se constitui no momento em que o "feedback" é fornecido ao avaliado.

*Feedback* é um processo de ajuda para mudança de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. (MOSCOVICI, 1985, p. 41).

Pode-se ampliar a definição de MOSCOVICI, abrangendo

não só a influência da atuação sobre pessoas mas, também, sobre o desempenho de serviços e produtos da unidade e da Organização.

Assim, cabe ao avaliador, propiciar o desenvolvimento dos recursos humanos alocados em sua unidade, através da análise dos desempenhos e da necessária discussão sobre eles. É importante tarefa do avaliador, no momento da entrevista de AD, propor alternativas para os desempenhos que se mostrem aquém dos exigidos, da mesma forma que para os desempenhos satisfatórios deve-se buscar alternativas de manutenção ou enriquecimento do trabalho. (BERGAMINI, 1977)

Para concluir a abordagem sobre as responsabilidades na AD, vale citar GADOTTI:

Seria ingênuo pensar que a avaliação é apenas um *processo técnico*. Ela é também uma *questão política*. Avaliar pode se constituir num exercício autoritário do poder de julgar ou, ao contrário, pode se constituir num processo e num projeto em que avaliador e avaliando buscam e sofrem uma mudança qualitativa. (GADOTTI in DEMO, 1987, p.7)

### 3.4 DIFICULDADES DA AD COMUMENTE APONTADAS PELOS TEÓRICOS

São apontadas, pelos teóricos do assunto, dificuldades da AD desde sua concepção, passando pela implantação e execução, até a utilização de seus resultados. Muitas já foram apontadas ao longo da explanação sobre AD.

Em RESENDE (1986) encontra-se uma síntese dessas dificuldades. Algumas estão relacionadas aos objetivos, mostrando que a AD "tem servido de apoio a práticas salariais e disciplinares" ou, apontando a falta de integração da AD com a administração de recursos humanos. Ainda, indica as "ações muito centradas em uso de formulários e observações de procedimentos, ao invés de nas estratégias que facilitam o funcionamento do sistema". (RESENDE, 1986, p.62)

É apontada a "não integração firme e criteriosa da AD com outros planos da administração de recursos humanos". Ainda, são ressaltados aspectos relacionados à "não observância de adequação dos sistemas e instrumentos aos aspectos culturais da empresa". Também a "insuficiente preparação e treinamento dos avaliadores" é salientada. Mas para RESENDE "o ponto mais generalizadamente deficiente está relacionado com o instrumental utilizado para a avaliação do desempenho". (RESENDE, 1986, p.63)

Observa-se que são citadas dificuldades em relação à caracterização sócio-cultural-estrutural da Organização, que serve de suporte para a definição de objetivos e instrumentos,

bem como no que tange a integração sistêmica com outras atividades (BERGAMINI, 1977 e 1985; LUCENA, 1977; RESENDE, 1986). São apontadas também, dificuldades relativas ao treinamento de avaliadores e ao instrumental. (BERGAMINI, 1977; CHIAVENATO, 1980; LUCENA, 1977; RESENDE, 1986)

Essas dificuldades, segundo MONTEIRO, relacionam-se à questão dos pressupostos da AD uma vez que:

longe de se tornar um instrumento moderno e mais democrático, a ser utilizado pelas classes dominantes nas suas relações com a força de trabalho, a Avaliação de Desempenho, tem sido essencialmente um instrumento tradicional de controle. (MONTEIRO, 1986, p.63)

Com essas afirmativas é possível constatar que as dificuldades apontadas já existem no bojo do sistema de avaliação. Não são dificuldades decorrentes apenas de seu uso. São dificuldades internas, de concepção do processo. São dificuldades já apontadas por MC GREGOR (1977) ao salientar para o fato do avaliador ter que "bancar Deus". São dificuldades decorrentes da concepção que se tem sobre o papel dos avaliadores. São dificuldades decorrentes das funções antagônicas da avaliação - recompensar ou desenvolver. (NADLER, HACKAMN e LAWLER III, 1983).

Enfim, são dificuldades da própria estrutura conceitual da AD.

No âmbito do serviço público, foram apontadas dificuldades em relação ao instrumento de AD (WAHRLICH, 1979 e CARVALHO, 1979) bem como aspectos culturais e estruturais

(WARHRLICH, 1979; CARVALHO, 1979; DA MATTA, 1979). Pode-se sintetizar os "problemas específicos da avaliação de um ponto de vista sociológico" em : problemas relacionados ao papel da chefia, apontando para as dificuldades intrínsecas ligadas ao serviço público onde não há determinação de objetivos nem individualização dos órgãos, e onde há hierarquização e centralização, tendo "propósitos francamente políticos, sendo orientado de cima para baixo e de fora para dentro", e onde há "falta de continuidade". (DA MATTA, 1979, p.121)

O seguinte texto ilustra algumas dessas idéias:

Como inovar (e inovar aqui é promover, desenvolver novas hierarquias de pessoas, recompensar o mérito e o desempenho, etc) num sistema que odeia de fato as inovações? Em outras palavras, como inovar e promover a mobilidade num sistema que não deseja de modo algum ser tirado de sua própria inércia? (DA MATTA, 1979,p.119)

Outro aspecto salientado em relação ao serviço público, diz respeito às "competências interpessoais".

Temos, no Brasil, um sistema onde a totalidade é privilegiada pelos sistemas legais. Mas o dilema se coloca porque, ao lado disso, temos também um sistema de relações pessoais com um peso estrutural. (DA MATTA, 1979, p.118)

Estabelecemos uma diferença entre quem está só e individualizado no sistema (sem amigos, padrinhos e redes de patronagem e relações sociais) e os que são "amigos" ou

"afilhados", estes para quem as leis devem necessariamente sofrer uma curvatura especial.

Essa combinação do formal e do informal, do universal e do particular, do geral e do especial, da lei fria e totalizadora e da rede de simpatias pessoais com peso estrutural, são as características do nosso sistema. (DA MATTA, 1979)

### CAPÍTULO III

Na qualidade não vale o maior,  
mas o *melhor*; não o extenso,  
mas o *intenso*; não o violento,  
mas o *envolvente*; não a  
pressão, mas a *impregnação*.  
(DEMO, 1987)



## METODOLOGIA

Neste capítulo detalha-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, abordando: (1) a coleta de dados; (2) a organização dos dados; e (3) as limitações do estudo.

### 1. COLETA DE DADOS

Para se buscar respostas à questão central deste estudo "quais foram e como se articularam os diversos fatores presentes no sistema de avaliação de desempenho, que impediram sua plena utilização", utilizou-se:

(a) A análise de documentos, com o objetivo de: (1) recuperar a história do SAD no contexto da administração estadual; (2) situar o SAD em relação aos diversos processos da administração de recursos humanos do Estado; (3) averiguar aspectos internos do próprio SAD, em relação a suas normas de funcionamento, instrumentos utilizados e relatórios emitidos.

Foram privilegiados nessas análises:

- Lei no. 6636 de 29/11/74 que dispõe sobre a organização do Poder Executivo no sistema de Administração Pública do Estado do Paraná.
- Lei no. 7189 de 30/08/79 de criação da FIDEPAR.
- Lei no. 8485 de 03/06/87 que dispõe sobre a reorganização da estrutura básica do Poder

Executivo.

- Decreto no. 2187 de 23/12/87 referente a processos de ascensão.
- Decreto no. 6160 de 24/02/83 que institui o Departamento de Inspeção e Perícia Médica.
- Decreto no. 1583 de 09/03/76 referente a regulamento e estrutura da SERH.
- Resoluções 870/84 CDP de 29/10/84 e 786/85 CDP de 27/11/85, referentes a mudança de cargo, ascensão e promoção.
- Resolução no. 8714 de 21/01/86 que aprova o Manual de Ocupações do Plano de Classificação de Cargos CLT.
- Ofício no. 150/86 DDRH de 03/09/86 sobre a desativação do SAD.
- Manuais de Avaliação de Desempenho utilizados desde 1977 até 1984.
- Formulários de AD utilizados desde 1977 até 1984.
- Relatórios emitidos pelo SAD.
- Relatório de Atividades do SAD datado de 12 de março de 1979.

(b) entrevistas não estruturadas com pessoas-chave para o desenvolvimento do SAD, realizadas nos seguintes níveis:

- 1- dirigente da SEAD e coordenador da área de RH;
- 2- técnicos do SAD (o responsável pelo planejamento e implantação em 1977; o responsável pela criação do modelo SERH; e o responsável no momento da desativação);
- 3- descentralizadores (GRHS);
- 4- usuários (FIDEPAR e Equipe de Cargos e Salários);
- 5- avaliadores.

Para a determinação dos participantes da pesquisa, somente para os níveis 3 e 5 foram necessários procedimentos específicos, abaixo indicados.

Em relação ao nível 3, GRHS, foram identificados aqueles que participaram do SAD no período de 1980 a 1984. Foram nominados e localizados 8, tendo sido entrevistados 6

ex-chefes de GRHS.

Em relação ao nível 4 - avaliadores - consultou-se a listagem emitida pela CELEPAR (Relatório Geral) no ano de 1983, o penúltimo em que ocorreu a AD, sendo identificados 84 avaliadores. Em seguida foram nominados aqueles avaliadores que ainda permaneciam no âmbito da SEAD, em Curitiba. Desta relação foram excluídos aqueles que participariam do estudo como representantes de "GRHS" ou "usuários" ou "coordenador" ou "dirigente".

Assim, da listagem inicial, foram selecionados e nominados 22 avaliadores. Destes 22, diversos não puderam ser entrevistados, por motivos diversos, como falta de tempo ou falta de interesse dos mesmos, ficando a amostra (nesse grupo), reduzida a 11 avaliadores. Resultou, portanto, num total de 27 sujeitos, entre dirigente, coordenador de RH, técnicos, usuários e avaliadores.

As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, com a utilização de um gravador, quando o entrevistado permitia. Do total de 27 entrevistas, 15 foram gravadas. Nas demais, a pesquisadora fez anotações detalhadas. As entrevistas foram transcritas para análise.

## 2. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a transcrição das entrevistas procedeu-se à organização e análise dos dados da seguinte forma: em primeiro lugar, analisou-se cada detalhe das 27 entrevistas com o objetivo de identificar conteúdos apontados como relevantes pelos entrevistados; em segundo lugar, agrupou-se os dados referentes a cada um dos cinco níveis funcionais dos respondentes (um agrupamento para o dirigente e o coordenador de RH; outro para os técnicos do SAD; outro para os GRHS; outro para os usuários; e um último para as chefias); em terceiro lugar, buscou-se analisar semelhanças entre os conteúdos identificados objetivando agrupá-los em fatores emergentes. Foram identificados quatro fatores: técnicos, estruturais, pessoais e culturais.

A partir dessas três etapas de organização, buscou-se responder a questões do tipo: há fatores que aparecem mais em um nível funcional que nos outros? Por exemplo, há diferença entre os fatores apontados pelos GRHS e pelas chefias? Como se caracterizam, diferencialmente, os fatores entre os níveis? Como se articulam os diversos fatores?

Para estruturar a resposta a essas questões foram contempladas quatro categorias de análise, emergentes dos próprios dados: (a) análise dos fatores técnicos; (b) análise dos fatores estruturais; (c) análise dos fatores pessoais e (d) análise dos fatores culturais.

### 3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

É importante mencionar que esta análise do SAD acontece depois de decorridos três anos de sua desativação. A última AD ocorreu em 1984 e as entrevistas foram realizadas em meados de 1987 e no decorrer de 1988. Este fato aponta algumas limitações para a pesquisa: vários participantes do SAD não foram localizados; a memória de alguns indivíduos "falhou" em algumas informações (*"vou ficar te devendo esta resposta"*); diversos outros fatores existiram que modificaram ou complementaram as percepções que os entrevistados tinham sobre o SAD. Por exemplo, novos programas foram implantados após 1985, e observou-se que representantes de "GRHS", "usuários" ou "avaliadores" que foram entrevistados e que pertencem hoje (1988) a esses novos grupos de trabalho, refletiram, em suas informações sobre o SAD (de 1984), as concepções do seu trabalho atual.

Em relação à interação do SAD com a Coordenadoria Administrativa Setorial (CAS), não foi possível obter dados. Não se identificou ninguém, no âmbito da SEAD, que pudesse fornecer qualquer informação sobre a CAS, à época de 1980 a 1984. Em vista do que, deixa-se de analisar esse aspecto do SAD.

Outra limitação refere-se ao fato de que a pesquisa circunscreveu-se à SEAD, no que diz respeito à amostra de avaliadores, em detrimento da investigação nas demais Secretarias de Estado. Daí porque não se pode generalizar os resultados obtidos aos demais órgãos.

## CAPÍTULO IV

*"Você avaliar ele bem, só prá dar uma chance prá ele, eu não acho isso correto (sabe?), eu acho que se você castigar ele da primeira vez ele vai... estará bem todas as outras (né?). (Avaliador, 1988)*

## ANÁLISE DOS DADOS

Este Capítulo apresenta a análise dos dados coletados, mediante cotejamento de informações documentais e dados fornecidos pelos entrevistados.

A abordagem sistêmica permitiu a visualização de um conjunto entrelaçado de fatores, que estiveram presentes no SAD. Assim, a identificação e análise desses fatores levou em conta não apenas fatores isolados mas, principalmente, as possíveis interações entre os diversos fatores.

Foram detectados fatores relacionados à estrutura, ao processo técnico e aos responsáveis pelas diversas etapas do SAD. Também, foi identificado um fator emergente que se mostrou não só preponderante mas, que permeava os demais: o fator cultural.

Neste estudo, fator cultural foi entendido como sendo constituído pelo conjunto das características e peculiaridades do Setor Público indicadas pelos entrevistados como estando presentes ou sendo explicativas do funcionamento do SAD.

Assim, inicia-se a apresentação da análise, pelos aspectos relacionados à Estrutura do Setor Público e do SAD. Em seguida, são apresentados os aspectos relacionados à

organização do SAD, no que se refere à definição de objetivos, implantação e treinamento de avaliadores. E, finalmente, são analisados aspectos relacionados ao processo técnico e aos responsáveis pelo SAD.

## 1. A ESTRUTURA DO ESTADO DO PARANÁ

A estrutura formal, definida na Lei 6636, preconizava que os GRHS seriam as unidades descentralizadoras do Sistema de Administração de Recursos Humanos do Estado. Essa estrutura é vista, pelo coordenador e técnicos do SAD, como sendo facilitadora do processo, pois, *"não havia outra maneira, tinha que ser via GRHS"* \*. Também o fato de se *"ter uma estrutura descentralizada, facilitou o processo todo"*.

No entanto, o próprio coordenador aponta a limitação do GRHS, pelo seu nível hierárquico, em relação à sua influência junto às chefias, pois *"o GRHS não tem muita força perante as chefias"*, dificultando seu trabalho em termos de desenvolvimento de recursos humanos.

Para os avaliadores, e mesmo para os GRHS, a estrutura estava dada e, portanto, não foi questionada.

Ainda em relação à estrutura, observou-se que o destino dado aos diversos relatórios do SAD, tinha como

\* - Os depoimentos dos entrevistados são transcritos em itálico, mantida sua forma original, sem correção gramatical, sintática ou lógica.



pressuposto, que a essas outras unidades ( FIDEPAR, Equipe de Cargos e Salários, GAS e Perícia Médica) caberia fazer cumprir certos objetivos. No entanto, tal vinculação foi uma iniciativa técnica, do grupo de trabalho do SAD, pois, nada foi encontrado, nos diversos documentos analisados e nem nos depoimentos, que assegurasse estruturalmente a utilização dos dados do SAD para os fins propostos (Manual do SAD de 1984).

Ou seja, de uma forma global, para os envolvidos no SAD, a estrutura não foi questionada e, portanto, não aparece como fator emergente nas entrevistas.

No entanto, embora não sendo um fator emergente dos depoimentos, constatou-se que era um fator relevante, na medida em que o SAD "nasceu, viveu e morreu" da mesma forma que diversas "estruturas". Ou seja, pelo retrospecto histórico feito no Capítulo II, é possível constatar que: (a) num primeiro momento, nasce a SERH e com ela se "estruturam" diversos programas e entre eles o SAD; (b) num segundo momento, nova estruturação acontece, subdividindo atividades internas da SERH, como é o caso específico da FIDEPAR, retirando da CGRHS as atividades de Treinamento - *"com isso esvaziou a CGRHS"* na percepção de um GRHS; (c) simultaneamente, acontece a criação da Equipe de Cargos e Salários, em função do Plano de Classificação de Cargos para os estatutários; (d) num terceiro momento a SERH é extinta (1983), tendo sua estrutura absorvida pela SEAD - no entanto os GRHS permanecem; (e) após a extinção da SERH, a estrutura "mãe" da administração de recursos humanos no Estado, diversos programas/unidades são extintos -

entre eles SAD (1984) e FIDEPAR (1987) - da mesma forma que as unidades que permaneceram, tiveram suas atividades redirecionadas, conforme as novas propostas, contidas na "nova" reforma administrativa do Estado.

Em resumo, o SAD existiu num período em que se tentava "implantar um modelo empresarial de gerência" no Estado (PIRES in PARANÁ, 1978), no período de vigência da própria SERH, indo um pouco além dela.

E embora seja fato histórico, isto não foi apontado pelos entrevistados, sendo possível, a partir dessa constatação, supor que esse fator estrutural, analisado historicamente, seja um dos fatores em interação na desativação do SAD.

## 2. A ORGANIZAÇÃO DO SAD

### 2.1. Os Objetivos do SAD

Em relação aos objetivos do SAD, dois aspectos serão objeto de análise: o primeiro, diz respeito à sua definição; o segundo, aos seus conteúdos.

O primeiro aspecto da definição de objetivos identificada nos dados, diz respeito à forma autoritária e centralizada com que se procedeu a essa definição.

Em primeiro lugar, os objetivos estavam definidos na Lei 6636, antes mesmo da criação ou designação de uma equipe

para desenvolver o SAD. Desta forma, pode-se inferir que tais definições estivessem em consonância com o espírito que norteou a Lei 6636, na estruturação do Estado. Ou seja, no bojo da 6636 encontra-se a concepção de recursos humanos expressa por Gastão de Abreu Pires, o primeiro Secretário de Estado dos Recursos Humanos: "o Estado do Paraná constitui um modelo de gestão eficaz de seus Recursos Humanos" (in PARANÁ, 1979).

Por outro lado, o relato de técnico do SAD no momento da concepção deste sistema, aponta para a forma autoritária de designação da equipe de implantação do mesmo, uma vez que o Diretor Geral da SERH *"queria o sistema, e ninguém podia dizer não....não queria saber como era a coisa, era: FAÇAM!"*, embora houvesse todo o apoio em termos de recursos materiais, financeiros e humanos. Também é apontada a falta de experiência da equipe, que só tinha *"técnica na cabeça"* e eram todos recém saídos do I Curso de Gerência de Recursos Humanos.

Também pelo relato desse técnico, é possível identificar que o centro de atenções para esse planejamento não se focalizou na análise e definição de objetivos mas, o que é ressaltado no depoimento, é a preocupação com o sistema no seu aspecto instrumental. Houve a preocupação em conhecer sistemas de avaliação de diversos órgãos, públicos ou privados e *"começou-se a checar quais os fatores [de avaliação de desempenho] seriam necessários para compor uma AD"*, com a focalização no instrumento.

Ou seja, no que diz respeito à definição de objetivos, o que contou, no SAD, foi uma definição a priori, baseada na proposta de modelo de administração de recursos humanos consolidada na Lei 6636, e não numa discussão acerca das possibilidades de utilização efetiva no Serviço Público. Partiu-se da proposta contida na Lei, sem discussões.

Observa-se que, da mesma maneira que a estrutura aparece como dada, também os objetivos aparecem como dados, deixando entrever seu caráter "estrutural" no processo.

O segundo aspecto focalizado diz respeito ao conteúdo dos objetivos, analisando como eles aparecem nos textos legais e no discurso dos entrevistados.

Em termos gerais, é possível indicar que os objetivos propostos não diferem daqueles preconizados pelos autores da área (CHIAVENATO, 1980; BERGAMINI, 1977; LUCENA, 1977; TOLEDO, 1980). Ao mesmo tempo, também evidencia-se que há objetivos incompatíveis entre si (NADLER, HACKMAN e LAWLER III, 1983), como a preocupação em promover e o intento de demitir (Manual de Avaliação de Desempenho, 1977).

É necessário retomar os objetivos do SAD, no texto da Lei 6636 que os define como voltados "para fins de promoção, progressão, treinamento, disponibilidade e dispensa".

A importância de se retomar tais objetivos prende-se ao fato de que o SAD, que foi desativado em 1984 parecia ter - uma vez que não estão explícitos no Manual - outros

objetivos, além desses, uma vez que emitia relatórios para a Perícia Médica, que utilizava os dados para fins de análise de problemas de saúde que interferiam no desempenho, e para a Coordenadoria Administrativa Setorial que deveria utilizar os dados no sentido de analisar o estado de materiais, equipamentos e instrumentos utilizados, e que haviam sido apontados como explicativos de baixo desempenho, promovendo reparos. A emissão de relatórios para essas áreas não estava prevista na concepção original do SAD, nem na 6636, nem em sua implantação, em 1977. Também deixou de haver emissão de relatórios de pessoal em estágio probatório, a partir de 1980. Então, é de se supor que o objetivo de "auxiliar nas decisões para continuidade ou dispensa dos funcionários em estágio probatório" (Manual do SAD, 1977) tenha deixado de existir, embora não tenha sido explicitado pelos coordenadores e técnicos, nas entrevistas, e embora tenha sido mencionada, explicitamente, por um GRHS a *"impossibilidade de se atingir certos objetivos.....tinhamos o instrumento na mão [indicação de demissão na AD] e a força política foi superior"*.

Os dados coletados permitem que se analise mais detalhadamente esses aspectos relacionados aos conteúdos dos objetivos. Para tanto, é importante situar cada um deles, bem como situar também as "novas" áreas integradas ao SAD após 1980.

#### (a) Promoção e Progressão

Promoção e progressão é objetivo explícito tanto na

Lei 6636 quanto no Manual de AD, de 1977. Nas palavras de um ex-chefe de GRHS *"esse objetivo era mais importante para o funcionário e para a chefia"*. Embora o técnico que implantou o SAD afirme, que *"não se podia prometer que haveria alteração salarial"*.

Para detalhar a análise desse objetivo é necessário retomar alguns textos que legislam sobre promoção, ascensão e mudança de função (Resolução no. 870/84 CDP e 786/85 CDP) para o funcionário CLT:

"Promoção: é a passagem do servidor a nível salarial superior dentro do mesmo cargo.

Requisitos: -Disponibilidade de verba  
-Interstício de seis meses no nível

Fatores de análise:- Resultados da Avaliação de Desempenho  
-Tempo de serviço  
-Treinamentos realizados."

"Ascensão: é a passagem do servidor para cargo de maior complexidade e de maior valor salarial, mediante indicação da chefia.

Requisitos: -Disponibilidade de verba  
-Existência de vaga  
-Preenchimento do requisito de escolaridade exigido para o cargo  
-Interstício mínimo de um ano no cargo atual  
-Conceito da última Avaliação de Desempenho igual ou superior ao conceito médio.

Fatores de análise: -Resultados da Avaliação de Desempenho.  
-Tempo de serviço  
-Treinamentos realizados

Dispensa do requisito de escolaridade: para cargos de nível médio que não exijam formação específica, o requisito de escolaridade poderá ser dispensado, desde que o funcionário tenha quatro anos de serviço no Estado e esteja indicado para a função proposta para ascensão, no relatório AVD [SAD]."

"Mudança de função: para Cargos Técnicos (IV, III, II e I) com ou sem alteração

salarial.

Requisitos: -Disponibilidade de verba (se houver alteração salarial)  
-Preenchimento do requisito de escolaridade estabelecido

Fatores de Análise: -Resultados da Avaliação de Desempenho  
-Tempo de serviço  
-Treinamentos realizados".

Para os funcionários estatutários, os dispositivos legais encontram-se na Lei 7424 de 17/12/1980.

Pode-se constatar que os textos legais privilegiam a AD. E dessa forma, do ponto de vista da legislação não há incongruência, ou seja, os textos legais implantam o SAD com o objetivo de "promoção e progressão", da mesma forma que contemplam o SAD nos textos que regulamentam a concessão de tais processos.

No entanto, este objetivo, talvez o mais citado pelos entrevistados, aparece caracterizado nos depoimentos dos respondentes dos diversos níveis investigados, de forma diversa da proposta na Lei.

O próprio coordenador de RH diz que *"o pessoal CLT até era promovido, mas sem se levar em conta o resultado da AD, é claro!"* e questiona: *"e o pessoal estatutário, que era avaliado e que por impedimentos legais nem era promovido e nem mudava de cargo?"*. Sustenta seu questionamento afirmando que a Lei 7424, de 1980 (que instituiu o Plano de Cargos e Salários para os Estatutários) não foi, ainda, regulamentada (em 1988).

A utilização do SAD para promoção e progressão, se

gundo o coordenador de RH, era impedida pelas *"limitações orçamentárias e ingerências políticas"*, sendo levada em consideração a indicação da chefia, *"que é a avaliação mais subjetiva que existe"*. E explica, exemplificando: *"se tenho 10 mil para distribuir entre João, Maria e José. Pela AD, daria 5 mil para João, 5 mil para Maria, e nada para José. Porém, José é "afilhado de batismo" do Senador e deve receber promoção, tanto quanto os demais. Não adianta dar 4, 4 e 2. Tem que ser igual. E mesmo que o chefe direto não aceite a imposição, o fato se concretiza a nível de direção superior, onde há sempre comprometimento político"*.

Os técnicos do SAD apontam para as dificuldades de utilização dos resultados da AD para as promoções, em função dos dados contidos nos relatórios do SAD não serem fidedignos, uma vez que as informações que a chefia fornecia verbalmente diferiam daquelas que ela fornecia por escrito. E, ainda, que este seria o motivo pelo qual *"os resultados não eram bem aproveitados"*, não porque o SAD fosse ruim mas, *"talvez nossa cultura não estivesse preparada para isso...no sistema público há uma interferência política muito grande"*. E aponta que esses problemas de submissão às ingerências políticas acontece não só com a chefia, mas também com funcionários e até nas chefias de alto escalão pois *"nunca sabe quem está do lado dele..."*. Outro ponto salientado pelos técnicos do SAD diz respeito à forma de concessão de promoção / ascensão / correção de desvio de função indicando que a determinação sobre o percentual da folha de pagamento é feita pelo governa-



dor e cabe a cada órgão indicar quem será contemplado. Pode haver uma decisão centralizada no Diretor Geral, ou descentralizada para as chefias, ou ainda, negociada junto ao GRHS. E, na opinião dos técnicos do SAD caberia ao GRHS fazer a articulação do SAD no momento das promoções.

Do ponto de vista dos GRHS, como não era de sua competência fazer com que o instrumento de AD fosse utilizado, não se explicita a forma de concessão de promoções que envolvesse sua atuação. É apontada a impotência do GRHS frente aos dirigentes, já que *"os objetivos deles são meramente políticos e os argumentos do GRHS em defesa de uma AD não convencem"*. Também foi relatado por um GRHS que ao tentar argumentar com o Diretor Geral sobre consequências desastrosas da concessão de promoções para os "apadrinhados" em detrimento dos bons funcionários, ouviu: *"Quem manda aqui? Eu ou você?"*.

Ainda, foi apontada pelo GRHS a responsabilidade impessoal pelo cumprimento dos objetivos do SAD, evidente no seguinte depoimento: *"Acho difícil em termos de Estado, acenar para o servidor com uma possibilidade de promoção, a partir de um bom desempenho e, pela estrutura muito grande, não conseguir cumprir."*

Este depoimento indica a atribuição de responsabilidade pelo processo de promoção como estando fora do GRHS. Outro depoimento de GRHS afirma que *"a AD só tinha objetivos definidos no papel, na prática nunca teve"*, numa indicação de que o GRHS não tinha participação na consecução dos objetivos e

*"nem a CGRHS nem os GRHS acreditavam em AD, com exceção de dois ou três técnicos que continuavam acreditando."*

Outro depoimento de GRHS explicita a concessão de promoções: *"... um funcionário você promove porque foi pedido do prefeito; o outro, você promove porque foi pedido de um deputado... tudo isso independente da capacidade do funcionário como profissional. Essas promoções geralmente ocorrem com pessoas apadrinhadas e na maioria das vezes com potencial profissional baixo e com rendimento no trabalho também baixo. Isso em detrimento de funcionários capazes e trabalhadores"*.

Pelos motivos acima expostos e salientados pelos depoimentos, pode-se assegurar que a concessão de promoções com a participação do GRHS utilizando o SAD foi uma idéia concebida pelos coordenadores e técnicos e mesmo definida pela lei 6636, não tendo sido assumida pelos GRHS, tendo em vista que foram apontados fatores externos (ao GRHS) como sendo preponderantes na efetivação de promoções.

O ponto de vista dos avaliadores sobre as promoções apareceu impregnado de certos aspectos, como por exemplo, (1) a forma como conduziam o processo: *("cada um dos avaliados fazia e eu só assinava e pronto")*, (2) a sua descrença na concessão de promoções via SAD: *("o funcionário era péssimo, bom, regular..., mas na hora da promoção era tudo igual")*, (3) seu desconhecimento da possibilidade de utilização dos resultados advindos do SAD *("não sei se poderia ter resultado*

para promoção"), ou mesmo (4) seu conhecimento do processo de promoção (*"as promoções ocorriam em função da verba, vaga, indicação e nunca, na realidade, pelo merecimento apontado na AD"*). Houve um relato indicando que já no treinamento de supervisores em AD foi informado de que o SAD *"não servia para nada.... achei estranho! não servia prá promoção, não servia prá ascensão, não servia prá nada!"*. Foi apontado também o fato de haver diferença na concessão de promoção para o funcionário CLT, que *"independe de despacho de Governador, de Secretário... e é feita automaticamente"* e para o funcionário estatutário para os quais deve haver leis e decretos regulamentando.

Embora esses aspectos tenham sido detectados, identificou-se que alguns avaliadores eram consultados, ou tinham informações sobre os critérios formais e informais para as indicações e promoções.

Foi apontado por um avaliador que embora formalmente estivesse estabelecido que *"para concorrer a uma promoção o funcionário deveria ter duas avaliações seguidas, com conceito Bom"*, nem sempre isso ocorria, pois, às vezes a pessoa não tinha esses dois conceitos *"mas politicamente era parente ou amigo de alguém a nível "excelencial" e ele simplesmente concorria"*, como foi corroborado por outro avaliador ao apontar que *"os fatores externos tinham mais força"*, indicando que *"forças políticas nos tolham de dar esse mérito ao funcionário pelo bom desempenho... geralmente o funcionário tinha méritos por outras questões... talvez... facilidade de*

*se relacionar politicamente... jogo de cintura...*".

Nessa mesma linha de raciocínio, outro avaliador se queixa de que constantemente foi desautorizado em suas indicações, já que elas não eram aceitas pela direção superior que "*corrigia ou atendia aquelas pessoas que a chefia achava que não deveria atender*".

Em síntese, do ponto de vista dos avaliadores, em nenhum momento o SAD foi instrumento para concessão de promoções. Para eles, os critérios de promoção nunca se mostraram vinculados ao desempenho apresentado pelo funcionário.

Ao concluir a análise do objetivo de promover, com base no SAD, pode-se visualizá-lo como sendo apenas um objetivo teórico, idealizado. É desejável, do ponto de vista teórico, que os bons desempenhos sejam recompensados. Uma política de recursos humanos salutar, privilegia os funcionários que apresentam bons desempenhos ou, pelo menos, não privilegia os demais, em detrimento destes. Isto é teórico.

Com base nesses pressupostos teóricos, definiu-se que o SAD seria utilizado quando houvesse concessão de promoções.

Isso concretizou-se nos textos legais e é "defendido" pelos técnicos do SAD. No entanto, o que se constatou foi uma realidade que trata da concessão de promoções de uma forma peculiar. São privilegiados outros fatores, que não o desempenho.

Cabe, neste momento, uma questão: se a cultura do Estado não leva em conta o desempenho, na hora de conceder promoções, por que criou um sistema que tinha, entre outros objetivos, o de subsidiar as promoções?

Vale retomar DA MATTA (1979), mais uma vez, ao sugerir ser este "um país onde regulamentos, decretos, normas, leis, portarias, etc. *criam e resolvem* a realidade em seus múltiplos e variados planos", sem no entanto, promover os meios, condições e apoio necessários para o cumprimento efetivo dessas determinações legais.

Pode-se afirmar em conclusão, que houve incompatibilidade entre a forma de concessão de promoções prevista em lei, e a forma como de fato tem ocorrido. Ou seja, o SAD nunca foi utilizado para fins de promoção uma vez que não é a via legitimada pela cultura do Setor Público.

(b) Treinamento

O treinamento sempre constou entre os objetivos do SAD. No início de funcionamento deste Sistema as indicações para treinamento eram analisadas pela própria Coordenadoria dos GRHS. A partir da criação da FIDEPAR, ficou a cargo dela a utilização dos resultados advindos do SAD.

Segundo o técnico responsável pela criação do modelo SERH, foi apenas nos dois primeiros anos (1980 e 1981) que se fez *"a programação em cima do que tinha sido detectado pela avaliação. Mas, foi só"*. Esse técnico também aponta que essa utilização ocorreu em função de determinado técnico se empenhar. Porém, não é essa a impressão que ficou para o coordenador de RH ao afirmar que *"nunca ninguém usou [o SAD] nem a FIDEPAR....porque quando iam fazer treinamento, faziam todo o levantamento de necessidades de novo; não levava em consideração o elemento indicado pelo SAD, nem o curso; ofertavam coisas diferentes"*. Isto é confirmado pelo técnico que implantou o SAD no Estado: *"junto com esses relatórios, praticamente foi feito um levantamento de necessidades à parte"*.

O último coordenador do SAD foi mais incisivo ao dizer que a FIDEPAR não tinha interesse em utilizar os dados, uma vez que *"não trabalhava em função de levantamento de necessidades de treinamento preventivo nem corretivo"*. E afirma que o relatório emitido foi feito atendendo às especificações solicitadas pela própria FIDEPAR, e que continha todo o levantamento de necessidades de treinamento.

Para os GRHS, os poucos comentários feitos sobre treinamento, mostram que quando ocorreram, independeram das indicações feitas através do SAD. *"A FIDEPAR não usava isso. E como a FIDEPAR era o órgão de Treinamento...nem ela, nem nós, ninguém fazia"*.

Para as chefias, de uma maneira geral, também não houve treinamento a partir de suas indicações feitas através do SAD, uma vez que houve *"alguns cursos, mas nunca, talvez, aquele que você indicasse [na AD]"*. Um dos avaliadores mostrou-se contraditório ao afirmar que ora a AD era usada para indicar treinamentos ora não.

Pode-se constatar, por estes depoimentos, que, de uma maneira geral, os dados do SAD não foram utilizados para subsidiar as ações de treinamento. E é esta, também, a afirmativa do técnico da FIDEPAR: *"Prá nós, eu acho que os relatórios pouco adiantaram..."*.

É interessante analisar detalhadamente esta entrevista, uma vez que pode elucidar pontos importantes.

A justificativa apresentada ao afirmar que os relatórios *"pouco adiantaram"* fundamentou-se na visão distorcida de que *"os relatórios... ele só dava de alguns cargos. Porque o sistema, ele só dava prá alguns cargos. Então a gente tinha uma excessiva quantidade de cargos operacional e muito pouco da área técnica. Isso eu acho que foi uma falha do sistema, dele não pegar todos os cargos do Estado. Prá nós, pensando na*

*área de treinamento. Então, eu não tinha um "feedback" dos outros cargos... era só o pessoal do Quadro Geral, do Quadro Próprio, quer dizer, ficava muito limitado o campo de atuação*.

Julga-se que a visão do respondente é distorcida uma vez que o SAD era aplicado "em todos os órgãos da Administração Direta e Autárquica, atingindo todo o pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho e funcionários regidos pelo Estatuto dos Funcionários Civis do Estado do Paraná" (Resolução 5530 de 11/09/1980). E isto implicava em que eram atingidos cerca de vinte mil funcionários, em 1984. Ficavam "de fora": os professores do Quadro Próprio da Secretaria de Educação; os policiais de carreira do Quadro Próprio da Secretaria de Segurança Pública; e os fiscais do Quadro Próprio da Secretaria das Finanças (hoje Fazenda). Assim, é possível identificar uma falta de conhecimento crucial para o SAD (e para a própria FIDEPAR), uma vez que a FIDEPAR "*participou junto* [na elaboração do modelo SERH]", nas palavras do coordenador de RH. E em decorrência dessa falta de conhecimento, pode-se inferir que a utilização dos dados ficou, mesmo, seriamente prejudicada.

Não é possível supor que houvesse falta de articulação da coordenação do SAD e da FIDEPAR, neste caso, já que na própria organização e teste piloto do modelo SERH, houve a participação desse órgão. E como o respondente era, efetivamente, quem tinha acesso aos dados, não há como aventar



hipóteses de utilização dos dados. Inclusive ele próprio declara: *"foi perguntado que tipo de informação a gente precisava, que seria alterado no próprio formulário. Eu acho que integração houve, não foi aí a falha"*.

Acredita-se que para compreender melhor a não utilização dos dados pela área de treinamento, é necessário apresentar a concepção do que seja o processo de avaliação e o papel da chefia, para o representante da FIDEPAR. Ao comentar sobre processos de ascensão no Estado (em 1988) para estatutários, indica que é levado em consideração um processo de avaliação, feito pela chefia e diz: *"tem avaliação, nós pusemos; não faz mal que ele [o chefe] avalie mal... não vai interferir muito, é dois pontos; não vai interferir quase nada"*.

Esse respondente indica que o papel da chefia é o de mero executor, que por hábito passaria a fazer avaliação de desempenho, e, ao mesmo tempo sugere que este processo de avaliação não vai interferir muito mas que é obrigatório, patenteando uma descaracterização do sentido de AD compatível com desenvolvimento de recursos humanos.

Em função de todos esses depoimentos, é possível constatar que o objetivo relacionado a treinamento, foi mais uma concepção teórica de desenvolvimento de recursos humanos, do que algo que estivesse presente nas ações, seja dos avaliadores, seja dos GRHS, seja da própria FIDEPAR.

(c) Disponibilidade e Dispensa

O objetivo relacionado com dispensa apareceu no primeiro Manual de AD, enfocando o estágio probatório. Não há, no Manual de SAD de 1984, qualquer menção a ele.

Não apareceu na grande maioria das entrevistas. Mas, nas poucas em que foi evidenciada a questão da dispensa, foi elucidativa da cultura do Serviço Público do Estado.

A questão da "disponibilidade" não foi abordada, nem nas entrevistas, nem em toda a história do SAD. Aliás, a própria concepção de "disponibilidade", já traz embutida uma questão cultural. As chefias não demitem mas, colocam "à disposição" o funcionário. É típico do Serviço Público.

Em relação à demissão de funcionários em estágio probatório foram apontados dois casos (por um GRHS e por um dos coordenadores do SAD), onde se tinha a indicação para demissão na AD, e nada se fez. *"Tive que enfrentar o Diretor Geral, deputados, e até o marido da servidora, que veio exigir explicações sobre a AD dela. Enfim, não foi demitida"*.

Outro aspecto relacionado com disponibilidade e dispensa, diz respeito à forma de ingresso no Serviço Público, e, segundo um GRHS, *"grande parte das contratações do Estado sempre foram políticas... com poucas exceções"*. E relaciona esse fato com a AD, dizendo que *"é um dos motivos que não adianta você avaliar um funcionário que é um zero à esquerda, se ele tem uma grande participação de quem indica ele; então, você não tem poderes; muitas vezes, nem os grandes homens da*

*Secretaria não tem poderes para mexer; então, quer dizer, você fica num impasse: o que é melhor?... tentar arrumar este, ou contratar outro? contratar outro!... Eu acho que esse foi um dos grandes motivos que o Estado inchava".*

Este depoimento, além de patentear a impossibilidade da demissão, aponta a vinculação sistêmica da AD, da Seleção de Pessoal, da Lotação de Pessoal<sup>\*</sup>, do Planejamento de Recursos Humanos e, enfim, da gerência de recursos humanos.

Finalizando, tem-se, no caso deste objetivo, mais uma constatação de que foi um objetivo formal, um aceno com uma possibilidade, a partir da análise do desempenho. No entanto, a realidade do Estado parece ser outra, onde a demissão é, talvez, um fenômeno a ser estudado (se houver sujeitos para tal).

Com esse objetivo encerra-se a análise daqueles preconizados pela Lei 6636, e implantados em 1977.

\* Cabe salientar que o termo lotação de pessoal tem o significado de distribuição de pessoal nas diversas unidades, em função das necessidades das atividades; no entanto, após o depoimento desse GRHS pode-se entender lotação com outro sentido, apontado na direção de "lotar" o Estado.

## 2.2 Áreas Integradas ao SAD, após 1980

### (a) A Perícia Médica

No Manual do SAD, de 1984, aparece textualmente:

"Após o formulário preenchido, as informações nele contidas são encaminhadas, sob forma de relatório, às áreas a quem compete a solução dos problemas detectados .... Problemas de Saúde: relatório encaminhado à Perícia Médica [PMed] com o indicativo de problemas de saúde, que vem sendo utilizados para maior controle e solução dos problemas apresentados".

E isso é tudo.

Não há objetivos expressos. Tampouco há explicitações acerca das relações SAD/PMed.

É possível analisar historicamente o instrumental do SAD, e identificar que, a partir de 1980, o avaliador deveria indicar as possíveis "causas" que estariam afetando os desempenhos. Era natural que figurasse na lista dessas prováveis causas, fatores relativos à saúde dos funcionários.

Coube à PMed, a atuação frente a esses dados.

No entanto, não foi investigada, neste trabalho junto à coordenação do SAD, como foi articulada a interação PMed/SAD. Foi constatado, tanto na entrevista, quanto no texto do Decreto 6160, de criação da PMed, que a abrangência dessa unidade limitava-se a questões relativas aos funcionários estatutários. No Art.20 do citado Decreto encontra-se: "O

disposto no presente Decreto não se aplica a pessoal regido pela CLT, exceto na sua avaliação para fins de posse e/ou admissão". Apesar disso, os relatórios eram emitidos contendo informações de ambos os regimes jurídicos. E, para a PMed *"foi uma dificuldade meio grande ver quem era quem, nessa situação toda"* uma vez que foram misturadas a informações, nos relatórios das diversas Secretarias.

Os relatórios foram utilizados, na tentativa de verificar cada caso. *"Mas, a maioria não era uma informação fidedigna... não deu prá acreditar muito nessa situação"*.

Outros aspectos salientados na entrevista, apontaram para o fato de que muitos avaliadores indicaram problemas de saúde quando, na verdade, o que havia era uma gestação, ou mesmo, problemas passageiros e leves, de saúde, que não justificariam o esforço da PMed em resolvê-los. O coordenador do SAD confirma isso ao dizer que *"a PMed deu na trave"*, ou seja, em muitos casos surgidos, o problema não era propriamente um "problema de saúde".

Outro ponto ressaltado pela PMed refere-se ao fato de que só o termo "problemas de saúde" era abrangente demais, não permitindo uma análise prévia das situações. Era idéia, discutida com a coordenação do SAD, ampliar essas informações utilizando algumas especificações necessárias. Idéias essas não levadas adiante.

Deve-se ressaltar que a PMed foi criada em 1983. E que

em 1934 ocorreu a última avaliação. Desta forma, não houve tempo sequer, para apreciar os efeitos do SAD nessa área.

Em resumo: não havia objetivos claramente definidos para essa área, em relação ao SAD; havia informações desnecessárias (CLT); havia pouca explicitação dos "problemas de saúde".

Pode-se supor que a articulação com essa área tenha sido uma decorrência do instrumento, muito mais que de um planejamento prévio de atuação integrada.

#### (b) A Equipe de Cargos e Salários

O primeiro ponto a ser salientado refere-se ao fato de que essa Equipe não foi nunca uma unidade oficial da SERH. No entanto, a ela coube implantar os dois Planos de Classificação de Cargos do Estado - CLT e Estatutário.

A vinculação com o SAD foi mais acidental que planejada. O "chefe" da Equipe de Cargos e Salários (EqC/S) tinha sido chefe da Coordenadoria dos GRHS e "*trocava muitas idéias*" com a responsável pelo SAD, criando-se o modelo SERH a partir dessa articulação.

Foi possível constatar que a interação SAD-EqC/S, foi necessária no período de implantação do Plano CLT. Mas, exceto aí, não havia muitos outros motivos que assegurassem a utilização do SAD.

No que se refere aos estatutários, o técnico responsá-

vel declarou que para o enquadramento não foi utilizado o SAD, mas, foi elaborado um instrumento específico, que era o instrumento legal. Os relatórios emitidos pelo SAD serviam para se ter uma *"noção da clientela que faria ascensão e ter noção da previsão de cargos para deixar vagos, prá concurso"*. E essa utilização *"foi rareando... escasseando, com o tempo"*, já que foram feitos os três processos de ascensão previstos na Lei 7424 e, depois disso não ocorreram mais tais processos. Hoje não se tem como mensurar as disfunções, sabe-se que existem, mas não há como dimensioná-las.

Também se afirmou que a utilização de dados do SAD ocorre *"em situações especiais, mesmo na implantação de um Plano de Classificação de Cargos"* mas, no dia-a-dia não é utilizado.

Outro ponto salientado nas entrevistas, mostra que a preocupação em *"corrigir todos os desvios de função"* não se manteve, uma vez que *"desvio de função é uma coisa que se cria com muita rapidez"*, assim, é apontada, mais uma vez, a necessidade do SAD no momento de se corrigir isso, *"em função de um redirecionamento, um novo Plano"*.

Ao falar da vinculação da EqC/S com o SAD foi salientado o aspecto referente ao processo de promoção, e mostrado que a participação da Equipe limitava-se à *"verificação de requisitos"*. Também foi mostrado pela Equipe que os processos de *"correção de desvio de função"* poderiam ser considerados também como *"ascensão"*, com isso identificando denominações

diversas para os mesmos processos.

Para o CLT, foi relatado que o SAD foi *"de grande valia, porque conseguimos acertar o problema das disfunções"*, e também, conseguiu-se atualizar os manuais de descrição de cargos. Foi apontado o fato de se ter tentado organizar um sistema automático de promoção por pontos, em função da AD. Mas *"só conseguimos deixar o [sistema de promoção] por indicação"*.

Para o coordenador do SAD, *"pouca coisa"* foi utilizada pela EqC/S e *"para disfunções nunca foi feito nada, porque o esquema de correção de desvio de função é determinado, o governador determina o percentual da folha"*.

Também apareceu a queixa, pelo coordenador do SAD, de que o pessoal tinha os relatórios em mãos, sabia como proceder para corrigir os desvios mas *"só utilizavam na hora que convinha em termos financeiros"*. Percebe-se, por este depoimento, que havia focos de atrito em relação à utilização de dados nessa área. Da mesma forma, constata-se a necessidade técnica, num momento específico, não se constituindo uma atividade em permanente processo. Nenhum membro da equipe vislumbrou qualquer possibilidade, nessa direção.

Também no caso da utilização de dados nessa área, é possível verificar que foi mais uma iniciativa técnica que política. Também, não se identificou objetivos claramente definidos ou explicitados. No Manual de AD consta que havia



"relatórios encaminhados à EqC/S que dele vem se utilizando para a execução de Enquadramentos de Pessoal e alteração ou Criação de cargos/função". E, no entanto, pelos depoimentos da área, essa vinculação era apenas para cumprir as formalidades legais, contidas nas regulamentação da concessão de promoções (Resoluções 870/84 CDP e 786/85 CDP).

Mais uma vez, registra-se que a avaliação tinha sua utilização prevista formalmente, sem que houvesse uma intenção segura de transformar a realidade.

Para sintetizar a análise referente à Organização e Estrutura do SAD, aponta-se os aspectos referentes aos objetivos definidos em lei e também às áreas integradas após 1980.

Constatou-se que a definição de objetivos ficou a cargo dos organizadores da Lei 6636, e que aparecem nos Manuais de AD e na concepção do Sistema, bem como nos textos de diversas regulamentações. No entanto, não foram assumidos pelos integrantes do Sistema Estadual de Recursos Humanos. Os objetivos se mantiveram, com exceção daquele referente à "disponibilidade e dispensa".

Quanto às "novas" áreas, observou-se que à medida em que novas estruturas iam sendo criadas, o SAD se modificou, incorporando novas "facetas" técnicas visando acompanhar o desenvolvimento estrutural. Contudo, verificou-se que não houve articulação a nível de definir objetivos explícitos, vinculados a essas novas áreas.

Concluindo, constata-se a visualização estritamente técnica, em detrimento de uma visão política do significado da Avaliação no contexto da Administração Pública.

### 3. A IMPLANTAÇÃO DO SAD

Mesmo não sendo caracteristicamente um fator estrutural, é necessário analisar a implantação do SAD, indicando as interações CGRHS/GRHS, uma vez que tal interação determinou as bases de funcionamento estrutural do sistema.

Pelo relato do técnico que implantou o SAD, em 1977, é possível identificar que a concepção da proposta do SAD inclui a participação dos GRHS, o que foi reconhecido entre os respondentes: *"nós faríamos o sistema e descentralizaríamos a utilização para todos os GRHS"*. No entanto, não houve preocupação com a forma como se daria essa participação, ficando o papel do GRHS caracterizado como de executor do processo, ou, nas palavras de grande parte dos avaliadores, *"omisso", "simplesmente um repassador de papel"*.

Foi possível constatar que, embora sendo parte integrante e fundamental na articulação do Sistema Estadual de Recursos Humanos, os GRHS não foram "ouvidos" por ocasião da criação do SAD: *"prá montagem da coisa só os técnicos [do SAD], agora, para discussão [das propostas] era a nível de Diretor, de assessoria... os GRHS não participaram do sistema em si, eles participaram dos treinamentos .... para se tornarem agentes multiplicadores no seu órgão"*. Ou seja, *"foi um processo impositivo"*, os GRHS, praticamente foram obrigados a implantar a AD, da mesma forma que o grupo técnico foi obrigado a criar um sistema. *"E tudo que é imposto é muito difícil de administrar"*. Não se constatou que tivesse havido qualquer

das análises recomendadas, antes de se iniciar o processo de planejamento e implantação. Não houve a preocupação em caracterizar a situação do Estado, em termos de políticas de pessoal, no sentido de estabelecer estratégias de atuação que assegurassem, ao menos, a aceitação da "nova" proposta, mas, tão somente, partiu-se das determinações expressas na 6636. Pode-se constatar que estas determinações preconizavam justamente a implantação desse novo modelo de gestão de recursos humanos. No entanto, em termos de SAD, o que se verificou foi uma implantação deste "novo" modelo sem os cuidados necessários no sentido de criar condições para que a mudança se efetivasse.

O dirigente de recursos humanos faz uma análise que sintetiza essas colocações: *"a partir do momento em que um sistema é desenvolvido de uma maneira mais ou menos estanque, e que não há um envolvimento amplo e geral daquelas pessoas que têm a responsabilidade de participar, de gerir e de aplicar esse sistema, eu acho que ele tende a acabar não dando certo"*.

Mesmo quando se implantou o modelo SERH, não houve participação ativa dos GRHS e a visão era de que *"eles tinham que fazer, e não tinham que reclamar muito, e tinham mais é que executar"*, visão essa criticada, hoje, pela técnica, que diz *"ai foi uma falha grande!"*

Num processo de autocrítica, essa técnica afirma que não houve a preocupação em preparar os GRHS para suas tarefas

em relação ao SAD, da mesma forma que reconhece *"a falha nossa, da equipe, de não cobrar mais"*. E diz, *"a gente quase que dava por encerrado nosso trabalho, à medida em que a gente fornecia para cada área, os relatórios prontos"*, reconhecendo, também, a necessidade de acompanhar mais de perto a utilização dos relatórios.

Outro dado histórico, que merece ser lembrado, diz respeito às iniciativas de preparo de pessoal para atuar nessa nova estrutura do Estado, proposta pela 6636. Aconteceram cursos de especialização em Gerência de Recursos Humanos (com mais de 500 h de duração), em cuja concepção estaria a *"capacitação de pessoal para atuar, tanto na SERH, diretamente, quanto nos GRH?"*. Havia a intenção de que esse curso fosse *"um pré-requisito da SERH para ser chefe ou assistente de GRHS"*.

Assim, pode-se perceber uma rede de ações integradas, com o objetivo de efetivar as mudanças previstas na Lei. A idéia foi preparar o pessoal para atuar na administração dos recursos humanos, tanto a nível técnico quanto de gerência dos GRHS.

No entanto, nem sempre se respeitou o "pré-requisito", e diversos outros parâmetros nortearam as escolhas de chefes e assistentes de GRHS, pois *"havia chefes de Grupo que não tinham nenhum conhecimento técnico, eram meros executores"*.

Do ponto de vista dos próprios GRHS, a atuação da

Coordenação do SAD foi, por vezes, falha, *"houve falta de competência técnica e política, no sentido de que não souberam vender o peixe"*.

Um dos depoimentos deixa claro que não havia interação entre CGRHS e GRHS mas, tão somente, direção, pois a Coordenação da AD era vista como *"indiferente... porque apesar de terem dado todas as coordenadas, existia um cronograma que teria que ser seguido, cumprido, né? e, naturalmente, nesse período, caso você não fizesse indagações, não vinham perguntar "como é que está indo? Como é que não está indo?"*

Esse depoimento sugere, além das dificuldades de interação com a coordenação da AD, também um ponto fundamental, que diz respeito ao repasse de informações aos GRHS e à troca de informações sobre o SAD, que deveria, necessariamente, perpassar a atuação da CGRHS e dos GRHS em relação ao SAD. Houve queixas de que *"o GRHS está sempre isolado... luta-se com a Secretaria onde se atua e quando vem prá cá [ex-SERHS] luta-se também! é uma luta constante!"*

Também foi apontado por um GRHS a impossibilidade de se *"modificar alguma coisa implantada porque era uma norma; era baixado o Decreto e o Decreto tinha que ser cumprido; em termos de avaliação foi o que aconteceu"*. E, contraditoriamente, esse mesmo GRHS apontou que *"na hora de dar promoção eles davam 5%, 10% sobre a folha [de pagamento] e não se levava em conta a avaliação"*.

Trata-se pois, de uma crítica ventilada sem coerência,

tendo em vista suas contradições. Ressalta-se ainda, que outras variáveis intervieram, tanto na modificação de "coisas implantadas", quanto no cumprimento dos "decretos". No entanto, fundamentada ou não, essa crítica permaneceu no tempo, minando as relações do GRHS com a coordenação do SAD.

Para concluir, constata-se o caráter diretivo de implantação do SAD, atendendo à Lei 6636. Também constata-se que uma série de medidas foram tomadas visando capacitar o pessoal para implementar não só o SAD, mas outras diretrizes contidas na 6636.

No entanto, verificou-se a ineficácia de tais medidas, uma vez que a coordenação do SAD não teve habilidade para conduzir o processo, e nem os GRHS assumiram o papel que lhes cabia. O planejamento, enquanto organização de ações para atingir determinado objetivo, restringiu-se ao aspecto instrumental, quando o fundamental teria sido voltar-se para essas questões peculiares do Setor Público, e mais peculiares ainda, numa época em que se propunha mudanças estruturais no Estado, quando se propunha a criação de uma unidade de Gerência de Recursos Humanos - GRHS - cuja consolidação dependia, fundamentalmente, das ações propostas e da forma como se articulária para efetivá-las.

O que se constatou, foi a criação dessas unidades com a responsabilidade de levar a cabo ações de desenvolvimento de recursos humanos, sem que lhes tivessem atribuído ou definido a autoridade e competência técnica e/ou política para tal.

#### 4. O TREINAMENTO EM AD

Ao tratar dos aspectos relativos à implantação do SAD, inevitavelmente o preparo do pessoal para atuar no Sistema, seja como GRHS, seja como avaliador, mostra-se de suma importância.

Para analisá-lo é preciso falar do treinamento em AD, do ponto de vista dos coordenadores do SAD, dos GRHS e dos avaliadores.

Para os técnicos do SAD, o treinamento iniciou-se centralizado e teve como meta inicial o treinamento dos GRHS, que seriam *"os agentes multiplicadores no seu órgão"*. Sua função é expressa pelo técnico que implantou o SAD ao indicar que: *"cada um teria que aplicar o sistema e a pontuação, e utilizar o resultado. Teria que fazer isso sozinho. Mas eles estavam preparados porque passaram pelo treinamento, também! Todas as chefias de Grupo, todas as chefias de divisão de pessoal das Autarquias e órgãos de Regime Especial, todos participaram de um treinamento só. Com a mesma pessoa. Receberam a mesma instrução"*.

Apesar dessa afirmativa, a coordenação tinha consciência de que alguns GRHS poderiam efetivar a descentralização, e, em outros casos, a coordenação do SAD iria "ajudar" fazendo por eles ou junto com eles diversos treinamentos para os avaliadores.

Isso aconteceu, efetivamente, e a coordenação do SAD



participou diretamente de diversos treinamentos para os avaliadores. Também se constatou, nessa época de implantação, que havia GRHS que *"estavam alterando as pontuações"* atribuídas às graduações e fatores do SAD.

Pelos relatos dos coordenadores do SAD, observou-se que as referências feitas ao treinamento em AD, eram dirigidas aos aspectos históricos, mostrando a descentralização progressiva.

Alguns depoimentos de GRHS mostram como foi o "seu" treinamento em AD: *"naturalmente era dada a aula: tá aqui, meus alunos, vão lá e repassem a aula; isso sempre foi feito assim; dessa forma, naturalmente que... pode ser que essa reciclagem deles... que eles fizeram inicialmente... pode ter sido boa... para que os próprios Grupos não tivessem que ter... ter que recorrer novamente a eles, em caso de dúvidas"*. Essa afirmativa mostra o grande distanciamento que havia, e quão inócua foi essa tentativa de "treinamento".

Sobre os treinadores, foi afirmado por um GRHS que *"uma grande maioria [deles] não tinha conhecimento de causa para dar treinamento e não tinha nem força de expressão para executar um treinamento"*, apontando aí uma falha do sistema, ao *"colocar pessoas sem bagagem e know how para desenvolver o trabalho"*.

Outro ponto salientado pelos GRHS foi a ausência dos avaliadores nos treinamentos que *"muitas vezes não compareciam, mas eram mandadas pessoas de sua confiança"*, *"ele*

*mandava o segundo ou terceiro representá-lo, que não era a pessoa que iria avaliar*". Ou, ainda, houve queixas de GRHS de que *"a forma de treinar a chefia tornou-se muito cansativa"*. Ao falar do assunto de maneira impessoal o GRHS não chegou a apontar sua responsabilidade no processo.

E como já se evidenciou, anteriormente, que os GRHS nem sempre assumiram seu papel, neste caso, também se patenteou que nenhum deles atribuiu a responsabilidade pelo treinamento de avaliadores ao próprio GRHS. Então, foi através dos depoimentos dos avaliadores, que se pode constatar como se deu, efetivamente, o preparo para a difícil tarefa de avaliar.

Alguns depoimentos mostram que *"faziam uns cursinhos aí"* ou, que o treinamento era *"bem explanado"*, *"suficiente"*, *"interessante"*, *"bom"*. Mas, ao mesmo tempo, aparece a ênfase *"no preenchimento"*, *"na parte operacional"*. Alguns disseram que *"o treinamento era maçante"*. Outros, que *"o treinamento te fazia acreditar que a finalidade do trabalho seria excelente"*.

E, patenteando mais uma vez o papel pouco definido do GRHS, um dos representantes, que também era avaliador afirmou que *"o treinamento era muito mais com base na utilização do instrumento do que no fator conscientização"*.

Alguns depoimentos mostraram que não houve treinamento, sendo que, nesse caso, o avaliador recebia o formulário e o Manual, apenas. *"Fomos praticamente autodidatas nessa área"*. Neste caso, foram constatadas como consequência desse autodidatismo, informações equivocadas de que *"no início era confi-*

*dencial [a AD] e... no fim... foi dada uma liberdade para as chefias "caso queiram", discutir com o servidor". Depoimento de tal natureza demonstra claramente desconhecimento do processo de AD e até do próprio instrumento, que trazia um "campo" para o funcionário assinar informando que tomou ciência da AD.*

*Um técnico do SAD apontou para as dificuldades decorrentes do não engajamento dos GRHS, mostrando e questionando: "à medida que o GRHS é que tinha que repassar a coisa para as chefias... se eles já viam isso com problema, uma grande dificuldade, um troço que não tinha nada a ver, que não tinha necessidade de ser tão complexo [....] que tipo de imagem era vendida?"*

*E quem responde é um avaliador, num depoimento espantoso, e que pode esclarecer os fundamentos do descrédito de algumas chefias. Esse avaliador mostrou-se surpreso com as orientações recebidas no treinamento: "a pessoa falou assim: bem, o sistema é esse, assim, assado e tal, só que... se... alguém perguntar prá vocês, vocês vão ter que dizer que isso aqui não tem... não serve prá nada! [....] Achei estranho! Não servia prá promoção. Não servia prá ascensão. Não servia prá nada!"*

*Esses depoimentos mostram que o treinamento de avaliadores não atingiu seus objetivos. Não se conseguiu engajar os GRHS, e, conseqüentemente, também os avaliadores não foram engajados. E como decorrência, a extensão desse*

prejuízo atingiu a qualidade das avaliações.

Essas marcas iniciais de implantação se mantiveram ao longo do processo e suas repercussões serão ainda enfatizadas, ao analisar o processo da AD e os responsáveis em cada etapa.

Como conclusão sobre o treinamento em AD, pode-se afirmar que a CGRHS não cumpriu sua função de "staff" no que se refere ao preparo do pessoal envolvido. E mesmo os GRHS também não tendo cumprido "sua parte", ainda assim é possível identificar que, da forma como estava estruturado o Estado, caberia à CGRHS o papel de assessorar a questão da AD. Houve tentativas de preparo do pessoal, sem sombra de dúvida. No entanto, mostraram-se ineficientes, ineficazes e inócuas, em relação ao papel dos membros do sistema. Foi relativamente eficaz nos aspectos operacionais.

O treinamento, que seria uma das estratégias que viabilizariam o processo de AD, mostrou-se inoperante.

Mais uma vez, patenteia-se a ausência de um planejamento compatível com a realidade com a qual se estava lidando.

## 5. O PROCESSO TÉCNICO DA AVALIAÇÃO

O processo técnico da avaliação engloba os aspectos relacionados ao instrumental e sua aplicação e à comunicação da avaliação efetuada aos subordinados. Foram identificados nos depoimentos esses aspectos, que foram englobados em dois itens: (a) o instrumental, que inclui o processo de sua aplicação e (b) a comunicação ao avaliado.

### 5.1 O Instrumental

Para analisar o instrumental é necessário salientar que foram apontados, pelos entrevistados, tanto aspectos relacionados ao formulário de AD, quanto ao Manual de Instruções do SAD, ou mesmo, quanto aos Relatórios emitidos pelo Sistema. Estes aspectos foram tratados globalmente pela maioria dos entrevistados. Isto porque para explicar o formulário é necessário recorrer ao Manual, da mesma forma que tratar do Manual implica em falar da avaliação registrada no formulário.

Observou-se que um grupo de pessoas fazia críticas à *sofisticação* do instrumental. Representantes da equipe de Cargos e Salários se encontram nesse grupo, bem como alguns GRHS e o coordenador de RH. Havia queixa de que o instrumental seria complexo para o nível das chefias do Estado. A técnica que implantou o modelo SERH mostrou que, durante a fase de testagem desse modelo, já houve críticas nesse sentido mas, *"no teste [piloto] ficou constatado justamente o contrário: que as pessoas de nível mais baixo é que preencheram com muito*

*mais qualidade que as chefias de nível médio e superior".*

Em relação às diversas áreas que utilizavam os dados da AD, foi apontado que havia falhas para a Perícia Médica, por haver falta de informações específicas, e para a FIDEPAR por *"não abranger todos os cargos"*. Para a Equipe de Cargos e Salários foi apontado que o instrumento atendia às necessidades de identificação de desvio de função e de identificação da clientela para processos de ascensão.

O dirigente de RH afirmou que *"técnicamente foi um processo muito bem feito; muito bem concebido"*.

Para os GRHS, foram apontadas dificuldades específicas de *"identificação das tarefas"* e, também, dificuldades de caráter global, referentes ao fato de que o instrumental privilegiava a avaliação a nível individual, em detrimento de uma avaliação do *"desempenho do Setor"*. Esta dificuldade foi referida ao instrumental mas, é decorrente da proposta de AD implantada, cujo foco foi a análise individual. Houve um depoimento de GRHS sobre o instrumental, mostrando que *"o instrumento acabava tendo uma falhazinha, porque ele não che- cava todas as tarefas [e] as pessoas passam a criar tarefas que elas não executam"*. Deve-se registrar este depoimento mas, ao mesmo tempo é necessário destacar que não era o instrumen- tal que definia as tarefas e, portanto, a *"falhazinha"* não era do instrumento.

Embora apontassem essas dificuldades, os GRHS

afirmaram também que elas não chegavam *"a prejudicar"* e que *"não houve reclamação"* mas o instrumental *"tinha que melhorar ainda"*.

Para os avaliadores foram apontadas dificuldades específicas do instrumental quanto: (a) ao enquadramento das atividades dos funcionários nas descrições contidas no Manual; (b) aos fatores de avaliação, que *"avaliavam a mesma coisa"* ou, deveriam ser indicados para avaliação *"em todas as tarefas"*; (c) a forma de operar o sistema, indicando que o instrumental era *"trabalhoso"* e que *"foi complicado para a cultura da época, hoje seria mais digerível"*; (d) a aspectos de funcionamento do Estado, uma vez que *"nunca houve o hábito de controlar a produtividade e, de repente, nós tínhamos que achar as cinco principais tarefas e avaliar o servidor"*, mostrando com isso que o instrumento era incompatível com o Sistema Público. Ressalta-se que não é o instrumento em si que é incompatível, mas a própria concepção do SAD. Vale salientar que sobre o Manual houve queixa apontando que, por conter as descrições de diversas tarefas, *"induzia para que a pessoa procurasse enquadrar numa descrição feita a priori"* ao invés de descrever *"exatamente o que faz"*. Acredita-se que, a *"falhazinha"*, também neste caso, não é do instrumental.

Ao lado dessas dificuldades, alguns avaliadores falaram do instrumental como sendo *"bem prático"* e que, mesmo sem receber treinamento em AD *"não era difícil de se fazer, era uma coisa bem simples"* pois *"o Manual sempre foi bem explicadinho"*.

E, mesclando aspectos "positivos e negativos" outro avaliador mostrou que embora o instrumental não fosse difícil era desnecessário, uma vez que "*o chefe, por estar tão habituado com o funcionário*" prescindiria de "*normas tão rígidas*" para avaliar seus subordinados. Além de mesclar os dois aspectos (positivo e negativo), este avaliador mostrou-se contraditório pois, ao ser questionado sobre os parâmetros que norteariam essa "outra avaliação", referiu-se aos fatores de avaliação propostos pelo SAD.

É possível constatar que havia queixas em relação ao instrumental, mais no grupo formado por GRHS/dirigente e coordenador de RH do que propriamente pelos avaliadores. Também é possível constatar que as dificuldades apontadas principalmente pelos avaliadores, mostraram a interação da utilização e compreensão do instrumental com o treinamento em AD, uma vez que aparecem depoimentos indicando a ausência ou falha no treinamento de avaliadores.

Da mesma forma, outros fatores permearam a percepção dos indivíduos, em relação ao instrumental: as diversas áreas envolvidas na utilização dos dados; o treinamento em AD; a concepção centralizada do Sistema SERH e as responsabilidades na AD.

Com essas interações presentes, os GRHS criticaram o instrumental, já que não participaram de sua elaboração e, tampouco assumiram seu papel de gerente de RH; as chefias, por



seu lado, criticam pontos que demonstram ter havido falhas no treinamento em AD, já que são críticas passíveis de serem eliminadas com um bom treinamento de avaliadores (por exemplo, a explicação do motivo pelo qual não se avaliava o desempenho em todos os fatores). E mais, as mesmas críticas que apareceram em 1980 persistem até hoje, apesar de ter havido o "teste-piloto" e os quatro anos de aplicação da AD. Quem era contra, continua sendo contra. Quem era a favor, continua sendo a favor. Como se houvesse um "partido" a defender.

## 5.2. A Comunicação da Avaliação ao Subordinado

Constatou-se que a comunicação da avaliação feita ao subordinado era não só uma recomendação mas uma imposição do SAD, uma vez que o próprio formulário de AD continha um "campo" para a assinatura do funcionário.

Para analisar os depoimentos é necessário situar, primeiramente, os caminhos possíveis ao avaliador, para a execução da avaliação. O avaliador poderia optar por uma das quatro formas, a seguir descritas, para proceder à avaliação de seus subordinados, conforme melhor lhe conviesse.

(a) Alternativa 1: o avaliador localizava as cinco principais tarefas no Manual; em seguida fazia a avaliação nos fatores indicados para cada tarefa; e, finalmente, comunicava ao funcionário a avaliação feita, em entrevista;

(b) Alternativa 2: o funcionário localizava as tarefas; o avaliador fazia a avaliação; o avaliador comunicava a avaliação ao funcionário;

(c) Alternativa 3: o funcionário localizava as tarefas; fazia sua auto-avaliação; ambos, funcionário e chefia, discutiam a avaliação;

(d) Alternativa 4: o funcionário e/ou o avaliador localizavam as tarefas; em conjunto, avaliado e avaliador discutiam sobre o desempenho e preenchiam o instrumento.

O avaliador poderia mesclar as diversas alternativas, dentro do seu grupo de trabalho, por exemplo, poderia optar pela Alternativa (3), para avaliação de funcionários ocupantes de cargos técnicos e Alternativa (1) para a avaliação de funcionários ocupantes de cargos operacionais.

Essas recomendações partiam da coordenação da AD e deveriam ser repassadas aos avaliadores, pelos GRHS. No entanto, como já foi apontado anteriormente, nem sempre o avaliador recebia essas informações, seja por falha no treinamento em AD, seja por sua ausência neles.

Assim, os reflexos da implantação e do treinamento em AD foram visíveis no funcionamento do SAD. E para analisar a Comunicação da Avaliação serão investigados os depoimentos dos avaliadores, exclusivamente, uma vez que é tarefa específica.

Muitos avaliadores não recebiam qualquer retorno de informações, embora os relatórios fossem emitidos para os GRHS em duas vias, "uma devendo ser encaminhada ao avaliador" (Manual do SAD, 1984).

Da mesma forma que em relação ao instrumental apare-

ceu a interação com outros aspectos vinculados aos SAD, também no que tange à comunicação da avaliação isso foi evidenciado.

Assim, foram identificadas dificuldades na comunicação da avaliação ao funcionário decorrentes de:

(a) julgamento, inerente ao próprio processo de avaliação, pois os avaliadores sentiam-se constrangidos em *"ter que julgar alguém"*, por tratar-se de uma situação *"de colega prá colega"*, ou, porque *"não queriam prejudicar ninguém"*, ou ainda, *"prá não criar confusão, ou inimizade"*;

(b) rejeição do "feedback" pelo funcionário: esta também é uma dificuldade inerente ao próprio processo de AD, e mais especificamente, ao processo de comunicação da avaliação efetuada; foi apontado pelos avaliadores que alguns funcionários *"não aceitam, [pois] eles se acham sempre bons"*;

(c) necessidade de justificativa da avaliação feita: também esta, é uma dificuldade específica do processo de comunicação da avaliação; e foram apontadas pelos avaliadores em três aspectos diversos: (c.1) um deles referente à solicitação, pelo funcionário, de justificativa da avaliação feita, por comparação com a avaliação de outros funcionários (*"por que não tive ótimo em pontualidade?"*); isto levou um dos avaliadores a dizer *"se avaliar e ficar só prá você, tudo bem"*, com isso, demonstrando não ter assumido os pressupostos da AD, em relação ao desenvolvimento de RH, cuja condição é o "feedback"; (c.2) outro aspecto diz respeito à justificativa

solicitada pelo funcionário, por ocasião da concessão de promoções, e o avaliador afirmou *"não tínhamos justificativa para dar aos funcionários e era difícil quando eles diziam: prá que avaliação, então?"*; isto aponta para a dificuldade relacionada, muito mais, quanto aos procedimentos adotados nos processos de promoção, desvinculados da AD, do que vinculados à comunicação da avaliação, em si; (c.3) o terceiro aspecto refere-se à distorção das avaliações de outras chefias: isto foi apontado por um avaliador, queixando-se de que em função de avaliações bem feitas, acabou prejudicando seu grupo, uma vez que *"quando chegou no momento de interferir na promoção e ascensão [o resultado da avaliação criteriosa] entrou em choque com o fato de que outras chefias informavam dez prá todo mundo"*; com isso, este avaliador sentia-se mal ao prejudicar sua equipe, uma vez que funcionários "piores" que os seus eram "melhor" avaliados; e frente a isso era difícil justificar a distorção;

(d) o papel não assumido pelo avaliador, uma vez que ao ser questionado pelos funcionários sobre consequências da AD respondia *"não sei, só mandaram avaliar, não disseram o que ia acontecer!"*;

(e) treinamento em AD deficitário: isto é constatado pelo depoimento imediatamente acima descrito e também por outro que afirma *"não fazia diferença nenhuma atribuir uma nota quatro... ou sete"*, uma vez que *"isso foi transmitido no treinamento"*; diante disso, o avaliador não tinha como fundamentar a avaliação, de forma a propiciar o "feedback" necessá-

## 6. OS RESPONSÁVEIS PELAS DIVERSAS ETAPAS DO SAD

Pode-se localizar os responsáveis, utilizando como referencial a própria Estrutura do SAD. Tem-se: (a) os coordenadores do SAD, responsáveis pelo planejamento e condução do processo; (b) os GRHS, responsáveis pela descentralização do sistema; (c) os usuários (FIDEPAR, EqC/S e PMed), responsáveis pela utilização de parte dos dados; (d) os avaliadores, responsáveis pela "execução" da avaliação, propriamente dita, ou, em outras palavras, os geradores de informações do Sistema; (e) os dirigentes, responsáveis pela direção do Sistema. Paralelamente a essas responsabilidades, tem-se aspectos culturais do Estado, apontados como "responsáveis" dentro do SAD, por diversos procedimentos adotados diferentemente daqueles preconizados nas leis.

A seguir descreve-se e analisa-se o ponto de vista de cada um deles.

### 6.1 Coordenadores

Os coordenadores salientaram aspectos relacionados: (a) ao fluxo de informações, apontando a defasagem entre a coleta de dados e a execução de ações recomendadas a partir deles, mostrando que este não era um problema específico do SAD mas, era fundamentalmente "*um problema de estrutura*"; (b) aos dirigentes, que não davam respaldo às chefias e adotavam medidas relativas à administração de recursos humanos, desvinculadas do SAD;

(c) à cultura do Estado, apontando que, enquanto coordenadores, estavam impregnados da visão de que *"politicagem é o que impera"*, levando a pré-conceitos sobre a qualidade das avaliações, ou seja, *"o que fosse mal avaliado era porque não tinha padrinho, e o que fosse bem avaliado é porque tinha, e pronto!"*; isso é também reafirmado quando se disse que *"no Estado as pessoas não se envolvem muito com a coisa da qualidade"*. Com estas afirmativas são apontados dois níveis de responsabilidade, em estreita interação: a cultura do Estado e o avaliador.

Vale salientar que os coordenadores apontaram algumas responsabilidades suas, no processo, indicando que falharam na orientação aos GRHS e no acompanhamento da utilização dos dados.

## 6.2 GRHS

Os GRHS apontaram as responsabilidades sempre fora de sua Unidade. Assim, foi indicado que o fato da avaliação *"não funcionar"* deveu-se:

(a) ao Estado, cujo funcionamento era impecilho para a utilização dos dados advindos do SAD, uma vez que há um paternalismo e *"ninguém cobra nada de ninguém, ninguém exige nada"*, e onde *"você não vê resultados"*; com isso aponta-se que *"o Sistema Público é falho"* uma vez que, se o indivíduo *"não tem o que produzir"* não se justifica uma AD;

(b) à CGRHS, cuja forma de funcionamento não permitiu a

articulação necessária com os GRHS e também, por demorar na emissão de Relatórios impediu a *"oportunidade de se modificar alguma coisa"*;

(c) à CELEPAR, que processava os dados com erros e falhava *"para o envio de formulários e retorno de informações"*, sendo arrolada entre os responsáveis, uma vez que tinha participação direta no início e no final da etapa de execução do processo;

(d) aos avaliadores, alvo mais atingido pelas críticas do GRHS, quanto ao fracasso do SAD. Isto porque foi apontado que o avaliador *"nunca participava dos treinamentos e mandava seus assistentes"*, e fazia *"uma 'boa' avaliação para não se comprometer"* ou por *"não querer se indispor com o funcionário"*, ou *"não querer prejudicar"*, *"se deixando levar por relacionamentos extraprofissionais, levando em consideração tão somente as relações amigáveis e nunca sob o prisma técnico profissional"*. As chefias *"avaliavam seus subordinados de maneira superficial [e], conseqüentemente, acabava com toda a possibilidade de sucesso preconizada pelo sistema"*. Também foi apontado pelo GRHS que houve *"falta de amadurecimento e de comprometimento das chefias"* que, além do *"desinteresse"* são *"muito pouco participativas, com um sentimento paternalista muito grande"*. Também se apontou o problema da *"alta rotatividade"* e do *"despreparo de nossos chefes que são indicados politicamente para assumir suas funções e não são preparados para assumi-las"*.

No entanto, mesmo apontando esses aspectos, os GRHS identificaram também problemas estruturais, moldando comporta-

mentos dos avaliadores já que questionaram *"se ninguém cobra do chefe, como é que ele vai cobrar de um funcionário?"*, numa alusão ao *"Serviço Público em geral"*.

Desta forma, é possível visualizar no GRHS, uma atribuição de responsabilidade aos avaliadores e, caracteristicamente por suas peculiaridades no Serviço Público.

### 6.3 Usuários

Os usuários apontaram sua participação no SAD, cuja análise figura no tópico "A ORGANIZAÇÃO DO SAD".

### 6.4 Avaliadores

Também os avaliadores apontaram sempre para fora de si qualquer atribuição de responsabilidade pela qualidade das avaliações. Sob sua ótica, eram os outros avaliadores que atribuíam nota dez a todos os subordinados, indiscriminadamente, nunca eles próprios. Também apontaram para o fato de não haver *"cobrança"* e que *"as próprias chefias não eram responsabilizadas pela má avaliação"*, tornando a fonte não confiável; no entanto, não especificam a quem caberia responsabilizar a chefia mas, dão indicadores de que não era o próprio avaliador.

Mesmo quando o avaliador apontou problemas ao justificar discrepâncias entre a AD e a concessão de promoções, sua parcela de responsabilidade não foi assumida, esta ficou impessoal. *"Nós recebíamos o formulário com notas e etc, mas*



*esse que era o instrumental a ser utilizado, era guardado na gaveta". E ao falar isso, a impressão transmitida é a de que o relatório ia para a gaveta por si próprio! Não era o próprio avaliador o responsável pelo "engavetamento"!*

Ao não assumir sua parcela de responsabilidade no SAD os avaliadores atribuíram-na a:

(a) o Estado, que não exige da chefia um trabalho de qualidade e cujo funcionamento não está *"vinculado a resultados"*, onde não se evidencia que o salário seja *"consequência do trabalho"* e onde *"o ganho é o objetivo final... o desempenho é secundário"*; também foi apontado pelos avaliadores que *"muitas coisas que eles planejaram para fazer melhoria do funcionário não funcionou"*, mostrando uma atitude *"conformista"* de que os fracassos são previsíveis. Outro avaliador foi mais enfático mostrando que *"no Estado nada tem dono! É que nem o de bêbado!... Não existe cobrança se a coisa é feita certa"*;

(b) os GRHS, que, sob a ótica dos avaliadores, ao verem *"a ineficácia do sistema [SAD] passaram a ser os maiores críticos"*, não para *"construir"* mas *"para derrubar qualquer esquema"*, e também por não cobrar das chefias a qualidade das avaliações efetuadas. Alguns avaliadores *"justificaram"* os GRHS afirmando que *"talvez não tivessem nem estrutura técnica para trabalhar aquele material"*;

(c) a Direção, que *"deixou de lado o SAD por outras prioridades"* ou, porque *"tem o poder"* e em função disso cria ou extingue programas.

Pode-se constatar que as chefias "insinuam" sua responsabilidade pela má qualidade das avaliações mas atribuem isto ao fato de "*ninguém cobrar*" deles. Assim, sem direção e rédeas curtas, não sabem como se conduzir.

#### 6.5 Dirigentes

Os dirigentes, por sua vez, apontaram para aspectos estruturais globais, mostrando que "*a falha toda está na própria estrutura do Sistema de Recursos Humanos, ou no próprio gerenciamento desse Sistema, que não vê claramente a necessidade de uma articulação constante entre os vários subsistemas*". Também foi apontado que faltou "*envolvimento geral da estrutura*", referindo-se em especial aos GRHS mas, também às chefias.

É possível constatar que os diversos responsáveis pelo SAD, de uma maneira geral, atribuíram suas responsabilidades a outros elementos, que não eles próprios, ou a uma entidade abstrata.

Os depoimentos mostraram unanimidade na atribuição ao "*Estado*", de grande parcela da responsabilidade pelo funcionamento do SAD. Além disso, os GRHS arrolaram os avaliadores, a CGRHS e a CELEPAR; os avaliadores arrolaram "*os outros avaliadores*", os GRHS e os dirigentes; os dirigentes também apontaram para as chefias. Somente os coordenadores do SAD apontaram sua própria falha no papel de "staff".

Com a ênfase das responsabilidades centrada na cultura

do Setor Público, os entrevistados não só salientaram a importância do fator cultural para sua realidade mas, acima de tudo, patentearam sua consciência da presença e força deste fator.

O fator cultural se expressou em comportamentos e percepções dos entrevistados, mostrando que minaram as ações dos membros do SAD ou, em outras palavras, dos membros do Sistema Estadual.

Este aspecto foi especificado em relação ao SAD nos seguintes depoimentos: "*a gente fazia de conta que não via [os apadrinhamentos]*", ou "*não é o sistema [SAD] que é ruim mas, talvez nossa cultura não esteja preparada para isso, no Sistema Público [há] uma interferência política muito grande... então, você vai utilizar [o SAD] prá que?*".

Também foi especificado este fator cultural envolvendo o avaliador, o funcionário e o GRHS, numa rede de ações semelhantes, impregnadas pela mesma percepção: "*a chefia chega prá você, senta e fala, mas ela não põe no papel escrito; esse é um mal, realmente um mal [....] a insegurança não é só da chefia, é também do funcionário [já que] ele nunca sabe quem está ao lado dele [....] e há insegurança também na chefia de Grupo [GRHS]*".

Com este último aspecto analisado, pretendeu-se apontar como o SAD foi implantado e como se dava seu funcionamento, sob a ótica dos diversos elementos envolvidos.

Desta forma, analisou-se a implantação, o processo e o funcionamento do SAD.

Constatou-se que os depoimentos mostravam sempre componentes de processo, de produto e de cultura. Assim, observou-se que certas afirmativas continham dados para uma análise múltipla, motivo pelo qual se repetiu, por vezes, alguns depoimentos.

Neste capítulo a tentativa foi de caracterizar como ocorreu cada uma das etapas do processo de AD, bem como analisar o aspecto estrutural envolvido, indicando o papel dos responsáveis pelas diversas etapas.

## CAPÍTULO V

Se não há absolutamente avaliação, se há mas suas indicações não são aplicadas ou se são aplicadas distorcidamente, o que se deve verificar, em primeiro lugar, não é o aparelhamento técnico, mas, a organização. (WILDAVSKY, 1974)

## CONCLUSÕES

É possível sintetizar a análise dos dados e responder à questão inicial deste estudo: QUAIS FORAM E COMO SE ARTICULARAM OS FATORES PRESENTES NO SAD QUE IMPEDIRAM SUA PLENA UTILIZAÇÃO ENQUANTO RECURSO DE GERÊNCIA?

Em primeiro lugar, pode-se afirmar que diversos fatores estiveram presentes e que em interação, criaram e/ou modificaram situações tais, que conduziram o SAD à desativação. Ressalta-se os reflexos da implantação do SAD e do treinamento em AD, sobre os demais aspectos da avaliação.

Foram analisados os fatores que se evidenciaram durante a pesquisa, relacionados à estrutura, ao processo e aos responsáveis pelas diversas etapas do SAD.

Observa-se que foi preponderante o fator cultural, por aparecer sempre como "justificativa" de cada um dos anteriores. Assim, o instrumental, a avaliação propriamente dita, os avaliadores e os GRHS, não "funcionavam" devido ao "jeito que o Estado trabalha".

É possível também, apontar que o fator estrutural (Estado e SAD) pode "explicar" os fatores relacionados ao processo e aos responsáveis, já que temos, como disse DA MATTA

(1979), "um sistema de relações pessoais com um peso estrutural". Isso foi constatado, principalmente, na análise dos objetivos propostos para o SAD, uma vez que eram formais e não encontravam respaldo na cultura do Estado. Desta forma, o conflito entre a "lei e a cultura", determinou comportamentos nos responsáveis pela AD, que distorceram o processo estabelecido pelo SAD.

A forma de funcionamento do Estado "com propósitos francamente políticos e sendo orientado de cima para baixo e de fora para dentro" (DA MATTA, 1979) implica em reformas administrativas impostas, em cujo bojo estão determinantes de ações específicas. Assim, com essas medidas, estruturas são criadas e/ou extintas, como aconteceu com a criação e extinção da SERH, do SAD, da FIDEPAR.

Se, por um lado, a extinção do SAD foi uma decorrência estrutural, "de fora para dentro", já que os dirigentes tinham "*outras prioridades*", por outro lado, o funcionamento do Estado, no que diz respeito à concessão de promoções e ao sistema de relações pessoais esteve sempre presente no Setor Público, interferindo no funcionamento do SAD. E não poderia ser diferente, tendo em vista que "*sempre foi assim*". O elemento novo aí, foi o SAD. Não houve uma análise dessa forma de funcionar, de fora para dentro, principalmente, que subsidiasse o planejamento das ações do SAD. Partiu-se de determinações técnicas de concepção de administração de recursos humanos, sem uma análise do funcionamento dessa administração no Estado, não se levou em conta os "*pedidos de deputados e prefeitos*", para a

elaboração das "leis" sobre a concessão de promoções, e portanto, a "curvatura da lei" (DA MATTA, 1979 p.117) era de se esperar, como de fato foi constatado.

Não há como implementar mudanças radicais, principalmente "num sistema que não deseja de modo algum ser tirado de sua própria inércia" (DA MATTA, 1979). E embora se legisle sobre a concessão de promoções com critérios ditos científicos, o que efetivamente se leva em conta é a "rede de relações". Assim, o objetivo "*mais importante para o funcionário*", não poderia ser atingido, por questões da cultura do Estado, e não porque a avaliação não funcionasse.

Na análise do fator relacionado aos responsáveis pelas diversas etapas do SAD foi colocado em evidência o papel da chefia, salientado na literatura como sendo o elemento fundamental que assegura a possibilidade de desenvolvimento de recursos humanos. A chefia, por estar em contato direto com o subordinado, é responsável pela identificação de níveis de motivação e expectativas, com o intuito de promover o desenvolvimento dos indivíduos com os quais trabalha. Mas este é um ponto de vista extraído da literatura e que é teórico. Não se aplica ao Setor Público. As chefias foram caracterizadas, por elas próprias, pelos GRHS, pelos dirigentes e pelos técnicos de RH, como tendo peculiaridades incompatíveis com o desenvolvimento dos subordinados. Falta-lhes autonomia e autoridade para tal. Como as decisões são centralizadas e, "de cima para baixo", o papel das chefias no serviço público se



descaracteriza da função gerencial, preconizada teoricamente. Não há decisões a tomar mas, tão somente, há determinações impostas pelos dirigentes "*que sempre tem comprometimento político*" ou, pelos próprios políticos.

A forma como ocorre a relação chefia/subordinado no Setor Público - com a "*alta rotatividade*" e a possibilidade do "*subordinado de hoje ser o chefe de amanhã*" - impede o exercício da função gerencial, salientada por MATOS (1985), uma vez que o pressuposto básico de atribuição de responsabilidade gerencial pelo desenvolvimento de recursos humanos não se aplica no Estado. O papel das chefias não foi, com certeza, caracterizado como um papel gerencial, e muito menos com funções de desenvolver subordinados.

Outra análise sobre as chefias está sintetizada na questão formulada por CARVALHO (1979): "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?". Esta pergunta remete diretamente à forma de administrar recursos humanos no Estado, cujas diretrizes são estabelecidas "de fora para dentro" ("*tive que enfrentar [....] deputados, e até o marido da servidora*"), e onde as ingerências políticas e limitações orçamentárias são a tônica.

Ficou patenteado nos depoimentos e na análise dos documentos, que o peso estrutural, incluídas aí as "relações pessoais", é determinante sobre todas as interações que se estabelecem no Setor Público.

A mudança de governo implica sempre em mudanças nas chefias, que não "precisam" ser preparadas para assumir suas funções. E tem implicações com a AD, já que "o chefe de hoje pode ser um subordinado de amanhã", e isto inverte as perspectivas de desenvolvimento e de "carreira", teoricamente apontadas. Estas concepções, no Serviço Público, não se aplicam nem às chefias e nem aos subordinados. E neste caso, cabe uma nova questão: a AD teria sido concebida como um instrumento de desenvolvimento ou, estaria apenas disfarçando sua vocação de controle?

O fator estrutural também se manifestou na criação e extinção de programas, com um componente "pessoal" vinculado, evidenciando que o desenvolvimento ou não de programas e projetos não se vincula à sua necessidade social, mas, sobretudo, ao seu impacto e repercussões no desejo dos dirigentes (*"é eu quero ou eu não quero!"*). Muitos entrevistados declararam terem visto muitos programas nascerem e morrerem sem que se tivesse analisado seu funcionamento (*"morreu de orelhada"* ou *"na base da achologia"*).

Deve-se ressaltar, sinteticamente, as questões fundamentais identificadas neste estudo:

- (a) primeiro, a constatação da forma de implantação do SAD e da definição de objetivos, já salientadas como estando desvinculadas da cultura do Estado;
- (b) segundo, o treinamento em AD, que não forneceu as pré

condições necessárias ao sucesso do programa, tanto para os GRHS quanto para os avaliadores, o que provocou consequências desastrosas para a confiabilidade e credibilidade nos resultados;

(c) terceiro, as referências ao instrumental mostraram que as críticas eram fundamentadas na sua utilização, pela chefia ou usuários/GRHS, ou seja, o instrumento em si não foi enfatizado;

(d) quarto, pode-se destacar o papel do GRHS e da CGRHS enquanto órgão de "staff", cuja estrutura era restrita, nem sempre com pessoal capacitado para atuar com RH, ou em número suficiente, além do "nível hierárquico" que implicava em não ter "força perante as chefias";

(e) quinto, a estrutura da equipe técnica do SAD, que em seus sete anos de funcionamento teve uma rotatividade alta da equipe de trabalho, tendo cinco coordenadores diferentes, cuja maior equipe foi composta de três elementos ;

(f) sexto, a própria coordenação do SAD, cuja articulação com os GRHS mostrou-se deficiente, tanto nos aspectos políticos quanto técnicos - não houve preparo nem acompanhamento dos GRHS;

(g) sétimo, os componentes culturais, já destacados, permearam não só a estrutura, como o processo e impregnaram e se manifestaram mais caracteristicamente nos responsáveis pelas diversas etapas do SAD.

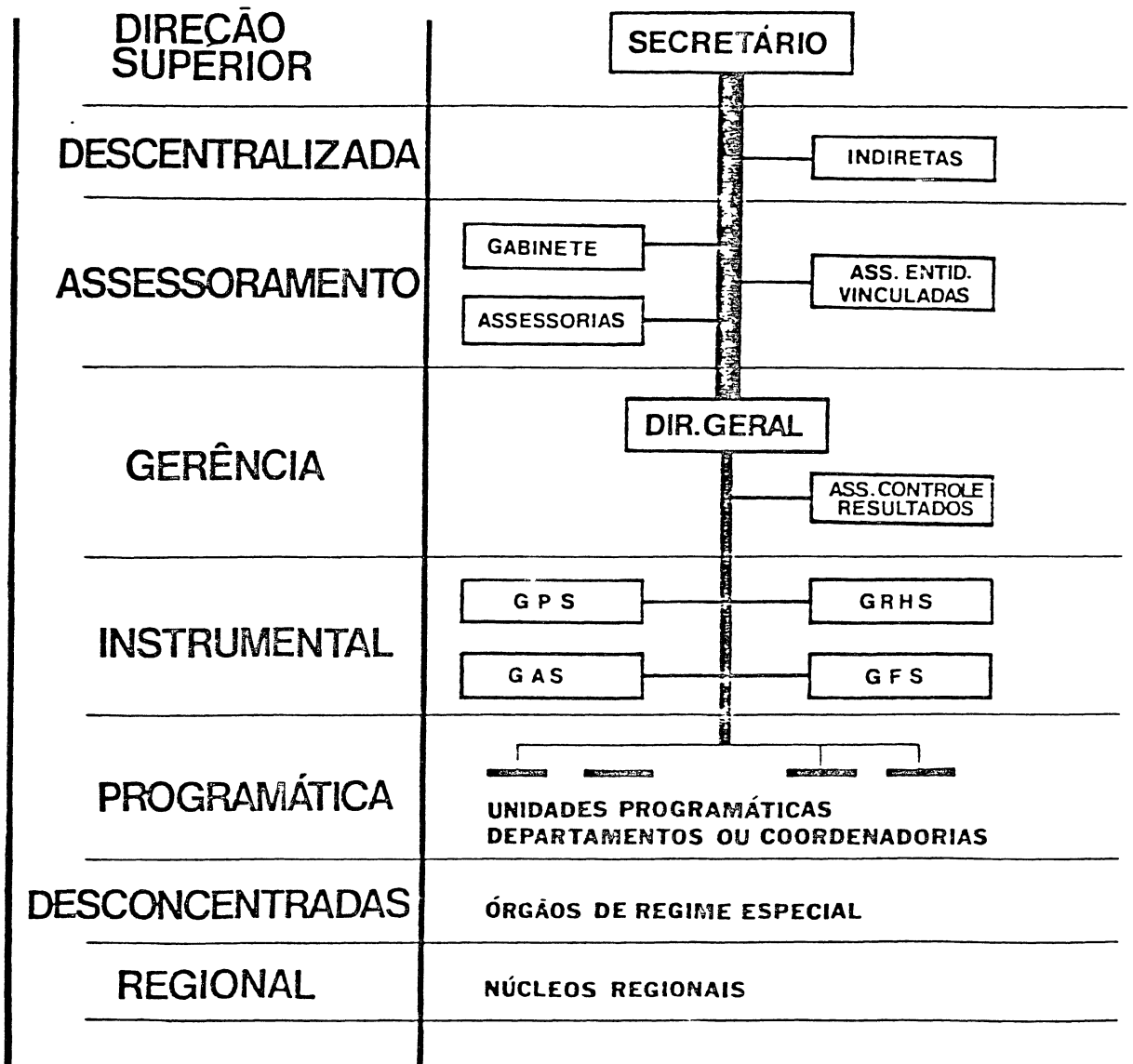
Grande parte da "culpa" pelo fracasso do SAD foi atribuída aos responsáveis pelas diversas etapas de desenvolvimento do SAD. Assim, os coordenadores do sistema imputam a responsabilidade pela não utilização dos dados advindos do SAD, ao GRHS. O GRHS, por sua vez, "devolve" parte da culpa para a coordenação do SAD, e a grande parte restante fica com os avaliadores. Os avaliadores, a maioria pouco engajados, na verdade, não sabem a quem atribuir o que. Só sabem que o SAD nunca serviu para nada.

Finalizando, destaca-se o fator cultural presente no Setor Público, cujo peso estrutural permeou as definições básicas do SAD, sua forma de implantação, sua articulação com os elementos envolvidos, bem como sua interação com os demais subsistemas da Administração de Recursos Humanos. Nesse sentido, a recomendação básica a partir deste estudo, é que se leve em conta este fator, acima de tudo, ao se propor alternativas de atuação no Setor Público, sob pena de se ter o mesmo destino do SAD.

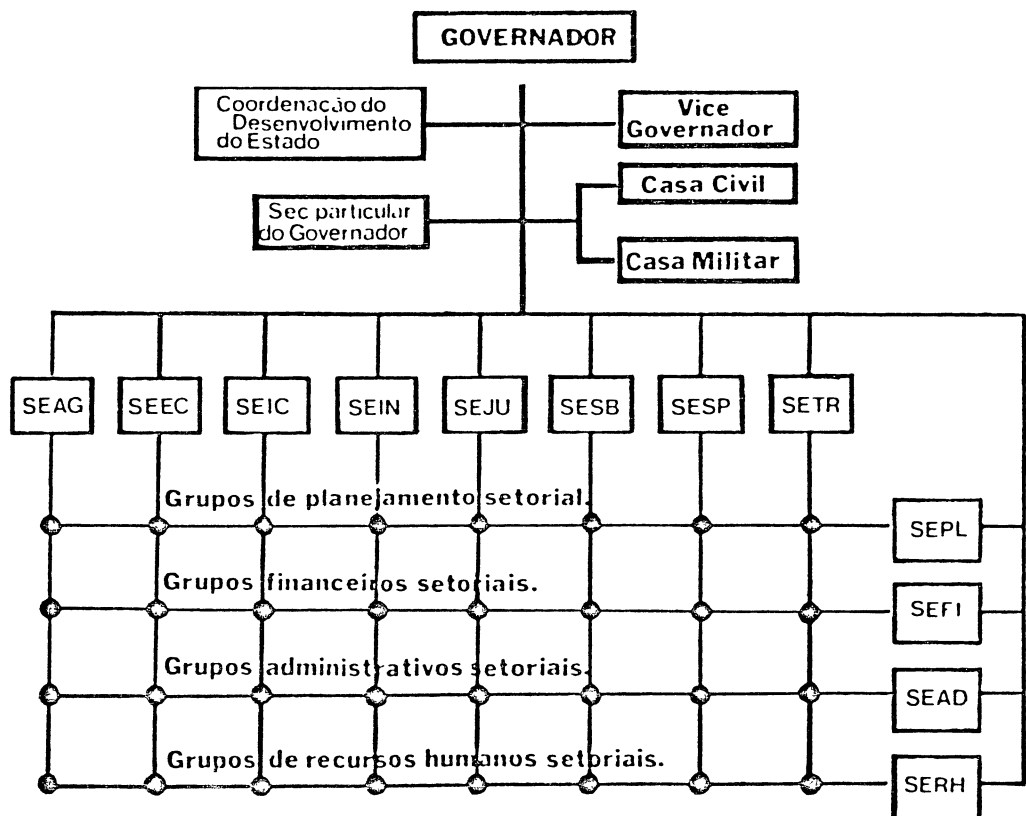
## **ANEXOS**

- ANEXO 1 - Quadro 1 - Estrutura Organizacional de cada Secretaria de Estado
- ANEXO 2 - Quadro 2 - Estrutura do Poder Executivo no Estado do Paraná
- ANEXO 3 - RESOLUÇÃO 4345
- ANEXO 4 - RESOLUÇÃO 5530
- ANEXO 5 - OFÍCIO DDRH
- ANEXO 6 - PARTE DO MANUAL DE AD 1984
- ANEXO 7 - FORMULÁRIO SAD

**ANEXO 1**



## ANEXO 2



## ANEXO 3

### ESTADO DO PARANÁ

#### SECRETARIA DE ESTADO DOS RECURSOS HUMANOS

#### RESOLUÇÃO No. 4345

O SECRETÁRIO DE ESTADO DOS RECURSOS HUMANOS, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Seção iv, artigo 26 da Lei no. 6636/74 e considerando a necessidade para a administração efetiva dos recursos humanos do Estado do Paraná, a avaliação periódica da força de trabalho existente nas Secretarias de Estado, Autarquias e órgãos de Regime Especial de Trabalho.

#### RESOLVE

Art. 1o. - Aprovar o Sistema de Avaliação de Desempenho elaborado por esta Secretaria de Estado dos Recursos Humanos, para aplicação nas Secretarias de Estado, Autarquias e órgãos de Regime Especial de Trabalho e estabelecer os seguintes critérios:

a) - a Avaliação de Desempenho será aplicada nos meses de fevereiro e setembro.

b) - durante o ano, ao término do período de experiência de 3 (três) meses, na forma da Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 2o. - O Sistema de Avaliação de Desempenho a que se refere o art. 1o. desta Resolução será aplicado pelos Grupos de Recursos Humanos Setoriais das Secretarias de Estado e coordenada pela Secretaria de Estado dos Recursos Humanos.

Art. 3o. - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

SECRETARIA DE ESTADO DOS RECURSOS HUMANOS, em  
05 SET 1977

GASTÃO DE ABREU PIRES

SECRETÁRIO DE ESTADO



## ANEXO 4

### RESOLUÇÃO No. 5530

Data: 11 de setembro de 1980

Diário Oficial 16.09.80

O Secretário de Estado dos Recursos Humanos, no uso das atribuições que lhe são conferidas

#### RESOLVE:

Art. 1o. - Aprovar o Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD para aplicação em todos os órgãos da Administração Direta e Autárquica, atingindo todo pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho e funcionários regidos pelo Estatuto dos Funcionários Civis do Estado do Paraná.

Art. 2o. - As normas e os procedimentos relativos à operacionalização do Sistema de Avaliação de Desempenho serão estabelecidos mediante Instruções Normativas e Manuais de Instruções.

Art. 3o. - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas a Resolução no. 4345 de 05 de setembro de 1977 e demais disposições em contrário.

**ANEXO 5**

**ESTADO DO PARANÁ**  
**SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO**  
**DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Df. No. 150/86-DDRH

Curitiba, 03 de setembro de 1976.

Senhor Diretor

Em razão da não realização da Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos Estaduais, nos períodos de 1985 e 1986, solicitamos a Vossa Senhoria, a desativação do referido sistema, bem como a liberação dos arquivos a ele determinados.

Atenciosamente

REGINA GUBERT

Chefe da DDRH

Ilustríssimo Senhor  
JOEL KRIGER  
DIRETOR TÉCNICO DA CELEPAR  
NESTA CAPITAL

## ANEXO 6

### Í N D I C E

1.	Resolução.....	01
2.	Destino das Informações colhidas na..... Avaliação de Desempenho.....	02
3.	Apresentação.....	04
4.	Instruções para o preenchimento do formulário.....	06
5.	Informações sobre o Disque AVD.....	11
6.	Quadro de Carreira Grupo Ocupacional..... Profissional.....	12
7.	Modelo de Formulário preenchido.....	13
8.	Relação das Funções de Chefia.....	14
9.	Relação das áreas por Grupo de Cargos.....	15
10.	Relação de Cargos Funções/SGOC por grupo:.....	16
	10.1 Grupo 1 - Profissional.....	16
	a) Área 1.1 - Biológica.....	16
	b) Área 1.2 - Educação e Cultura.....	16
	c) Área 1.3 - Engenharia.....	16
	d) Área 1.4 - Administração de RH.....	17
	e) Área 1.5 - Atividades Diversas.....	17
	10.2 Grupo 2 - Semiprofissional.....	18
	a) Área 2.1 - Saúde e Assistência.....	18
	b) Área 2.2 - Medição.....	18
	c) Área 2.3 - Divulgação.....	18
	d) Área 2.4 - Ensino.....	19
	e) Área 2.5 - Micrografia.....	19
	f) Área 2.6 - Aviação.....	19
	g) Área 2.7 - Atividades Diversas.....	19
	10.3 Grupo 3 - Administrativo.....	20
	10.4 Grupo 4 - Serviços Gerais.....	20
	a) Área 4.1 - Transporte e Conservação.....	20
	b) Área 4.2 - Obras.....	21
	c) Área 4.3 - Vigilância.....	21
	d) Área 4.4 - Saúde e Assistência.....	22
	e) Área 4.5 - Imprensa.....	22
	f) Área 4.6 - Atividades Diversas.....	22

## ANEXO 6

11.	Relação das Tarefas.....	23
11.1	Grupo 1 - Profissional.....	24
	a) Área 1.1 - Biológica.....	24
	b) Área 1.2 - Educação e Cultura.....	32
	c) Área 1.3 - Engenharia.....	39
	d) Área 1.4 - Administração de RH.....	46
	e) Área 1.5 - Atividades Diversas.....	50
11.2	Grupo 2 - Semiprofissional.....	61
	a) Área 2.1 - Saúde e Assistência.....	61
	b) Área 2.2 - Medição.....	67
	c) Área 2.3 - Divulgação.....	70
	d) Área 2.4 - Ensino.....	76
	e) Área 2.5 - Micrografia.....	78
	f) Área 2.6 - Aviação.....	80
	g) Área 2.7 - Atividades Diversas.....	82
11.3	Grupo 3 - Administrativo.....	91
11.4	Grupo 4 - Serviços Gerais.....	100
	a) Área 4.1 - Transporte e Conservação.....	100
	b) Área 4.2 - Obras.....	109
	c) Área 4.3 - Vigilância.....	114
	d) Área 4.4 - Saúde e Assistência.....	116
	e) Área 4.5 - Imprensa.....	118
	f) Área 4.6 - Atividades Diversas.....	122

## ANEXO 6

02

### DESTINO DAS INFORMAÇÕES COLHIDAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após o formulário preenchido, as informações nele contidas, são encaminhadas sob forma de relatório, as áreas que competem a solução dos problemas detectados.

#### **Problema de Treinamento**

Relatório encaminhado à FIDEPAR que deverá elaborar programas de treinamento com o objetivo de eliminar os problemas levantados.

#### **Enquadramento e Alteração ou Criação de Cargos/ Funções**

Relatório encaminhado à equipe de Cargos e Salários que dele vem se utilizando para a execução de Enquadramentos de pessoal e alteração ou Criação de Cargos/função.

#### **Problemas de Saúde**

Relatório encaminhado à Perícia Médica com o indicativo de problemas de saúde que vem sendo utilizado para maior controle e solução dos problemas apresentados.

#### **Problemas de Equipamentos e Ambiente Físico**

Relatório encaminhado aos Grupos Administrativos Setoriais com as informações sobre os equipamentos defeituosos ou inadequados interferindo no bom desempenho das tarefas.

#### **Problemas de enquadramento e Demonstrativo Geral da Avaliação**

Relatórios encaminhados aos Grupos de Recursos Humanos Setoriais, Setores de Pessoal e/ou Grupos Auxiliares de Recursos Humanos com informações sobre problemas de desvios de função e resultado geral da avaliação, sendo que o último é emitido em 02 (duas) vias, uma devendo ser encaminhada ao avaliador e a outra para controle interno do GRHS.

## ANEXO 4

04

Senhor Avaliador:

O objetivo principal deste Manual é auxiliá-lo em uma das suas mais importantes tarefas: Avaliar o desempenho de seus subordinados.

Nele encontramos:

1. Instruções para o Preenchimento do Formulário de Avaliação de Desempenho;
2. Informações sobre o Disque AVD;
3. Relação das Funções de Chefia;
4. Relação das Áreas, por Grupos de Cargos;
5. Relação de Cargos (funções) SGOE por Grupo;
6. Relação de Tarefas.

Procure utilizar o Manual da melhor maneira, observando atentamente as informações nele contidas.

Em caso de dúvida, consulte o GRHS, GARH e/ou Setor de Pessoal de sua Secretaria de Estado ou Autarquia, ou ainda, ligue para o Disque AVD.

Lembre-se que do preenchimento correto dos formulários dependerá o tratamento estatístico, a divulgação dos resultados de forma à visualizar o real desempenho dos servidores públicos e a utilização dos mesmos pelas diferentes áreas que vem se servindo do sistema desde 1980.

Ao avaliar, não se deixe levar pelos fatores que determinam a má avaliação, como:

### ERRO CONSTANTE

Avaliadores condescendentes estabelecem padrões de desempenho baixos e os empregados conseguem, facilmente, alcançá-los. Neste caso, as avaliações são altas para todo o Grupo.

Avaliadores exigentes e rígidos estabelecem padrões muito elevados de desempenho e os funcionários não conseguem atingi-los. Suas avaliações são muito baixas para todo o Grupo. Tais avaliações, apenas, refletem a personalidade do avaliador e não o desempenho real dos empregados.

### TENDÊNCIA CENTRAL

Um avaliador mal informado e despreparado tem medo de atribuir referências muito baixas a seus subordinados, temendo prejudicá-los, uma vez que essa avaliação poderá ocasionar lhes problemas de imagem, não promoção ou dispensa. Também pode resistir em atribuir referências altas, temendo comprometer-se

## ANEXO 6

08

### AVALIAÇÃO:

Este campo deverá ser preenchido em duas etapas, utilizando o Manual de Instruções SEAD/1984:

#### Etapa 1 - Identificação das tarefas a serem avaliadas:

As tarefas estão agrupadas de acordo com os cargos, que estão divididos em 04 (quatro) grupos:

- Grupo 1 - Profissional
- Grupo 2 - Semiprofissional
- Grupo 3 - Administrativo
- Grupo 4 - Serviços Gerais

O avaliado deve:

1. Identificar, na Relação de Cargos/Funções por Grupo, a que grupo e área pertence o cargo que ocupa, ou a função que exerce.
2. Consultar a "Relação de Tarefas" e identificar as 05 principais tarefas que executa.
3. Colocar as referidas tarefas em ordem de importância (da mais importante para a menos importante).

Se não encontrar na relação referente à área identificada uma ou mais tarefas que executa, procurar na relação das outras áreas ou grupos. Se mesmo assim não encontrar, anexe a descrição da tarefa ao formulário e proceda a sua avaliação no campo específico, conforme a ordem de importância.

Para as tarefas não encontradas neste Manual, deve-se avaliar todos os fatores (para cada tarefa) e deixar em branco o código da mesma.

#### Etapa 2 - Preenchimento do campo avaliação do formulário:

1. Transcrever o código de cada tarefa identificada ao local reservado para código das tarefas, em ordem de crescente de importância (da mais importante para a menos importante).
2. Cada tarefa contém ao lado uma série de letras que correspondem aos fatores que devem ser avaliados. Ler atentamente a descrição da tarefa a ser avaliada e a descrição de cada fator a ser avaliado na tarefa. (A descrição dos fatores encontra-se no verso do formulário).
3. Atribuir para cada fator a ser avaliado em cada tarefa, uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) que mais corresponda ao desempenho do servidor, conforme a

## ANEXO 6

09

classificação notas/conceito que se encontra no verso do formulário.

Observação: Para as notas, utilizar sempre (dois) números.

Exemplo: 03, 09, 10.

Exemplo: Para tarefa 42003 devem ser avaliados os fatores ABCEG.

Considerando o fator A "Qualidade do trabalho" descrito como "cuidado durante a realização do trabalho, a precisão dos resultados e sua apresentação final, "suponha que o servidor apresente algumas restrições quanto a qualidade nesta tarefa, mas está melhorando. Assim, levando em consideração todos os prós e contras e tendo justificativas baseadas em fatos, atribui-se nota 06 (seis) neste fator, para essa tarefa.

Deve-se proceder assim com todos os fatores assinalados no Manual, para cada uma das 05 (cinco) tarefas.

Causas: Neste campo estão relacionados os códigos das causas que podem interferir no desempenho das tarefas realizadas pelo servidor.

Analisando cada tarefa avaliada bem como a descrição das causas, no verso do formulário, marcar com um X abaixo da(s) causa(s) que afeta(m) o desempenho.

### Grupo 1 - PROFISSIONAL:

Se o servidor possuir condições para assumir outro cargo, assinalar com um X ao lado do mesmo, ou seja Técnico III, II ou I. (ver quadro na página 12)

Em seguida, se o servidor possuir interesse e condições para mudar de função, procurar neste Manual de Instruções qual a função pretendida, e preencher com o SGOC da mesma.

### OUTROS GRUPOS:

#### Grupo 2 - SEMI-PROFISSIONAL, 3 - ADMINISTRATIVOS e 4 - SERVIÇOS GERAIS

Se o servidor possuir condições para assumir outro cargo/função, procurar neste Manual de Instruções qual o cargo /função pretendido, e preencher com o SGOC do mesmo.



## ANEXO 6

10

### NOTA GERAL:

Levando em consideração todas as anotações feitas no formulário a respeito do servidor, atribuir, no local determinado, uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) conforme a classificação notas/conceito no verso do formulário.

### INFORMAÇÕES PARA TREINAMENTO:

Se o servidor necessitar ser treinado nas tarefas que executa atualmente, ou naquelas que pode vir a executar indicar o(s) código(s) da(s) tarefas neste campo.

### OBSERVAÇÕES ( NO VERSO DO FORMULÁRIO)

Anotar, neste campo, todas as informações que julgar necessárias a respeito da avaliação em si, a respeito do servidor, sugestões e outras.

### NOME DO AVALIADOR:

Preencher com o nome completo do avaliador.

### ASSINATURAS:

A avaliação deverá conter as assinaturas do:

- AVALIADO
- AVALIADOR
- RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO NO GRHS.

### ATENÇÃO:

1. Se algum servidor receber formulário sem informação pré-impressa, deverá preencher nos locais correspondentes:

- RG e LF (linha funcional), de acordo com o comprovante de pagamento.
- Nome do avaliado
- Órgão (sigla)
- Unidade
- Município

2. Se algum servidor (regido pela CLT ou efetivo do Quadro Geral) não recebeu o formulário para ser avaliado, comunicar este fato ao Grupo de Recursos Humanos de seu Órgão, em Curitiba, que deverá tomar as providências

## ANEXO 6

3. Se for acusado problema de saúde interferindo no desempenho do funcionário, ou seja, ter sido assinado o 11º item no campo de causas, deverá ser anexado laudo médico. 11.
4. Caso o Avaliado tenha concluído algum Curso de Formação de 1º Grau, Científico ou Curso Superior (Faculdade) e que não esteja pré-impresso, você deverá anexar ao formulário cópia do Certificado de Conclusão, caso contrário não será atualizada a ficha do Avaliado.

### INFORMAÇÕES SOBRE O DISQUE AVD

"Na dúvida, não arrisque, disque AVD".

Disque AVD é mais um mecanismo criado para ajudar você avaliador, nesta difícil missão. Qualquer dúvida que você tenha, lembre-se que o telefone (041) 234-5533 - ramal 378, está à sua disposição para ajudá-lo.

## ANEXO 6

15

### RELAÇÃO DAS ÁREAS, POR GRUPO DE CARGOS

#### GRUPO 1 - PROFISSIONAL:

- Áreas: 1.1 - Biológica  
1.2 - Educação e Cultura  
1.3 - Engenharia  
1.4 - Administração de Recursos Humanos  
1.5 - Atividades Diversas

#### GRUPO 2 - SEMIPROFISSIONAL

- Áreas: 2.1 - Saúde e Assistência  
2.2 - Medição  
2.3 - Divulgação  
2.4 - Ensino  
2.5 - Micrografia  
2.6 - Aviação  
2.7 - Atividades Diversas

#### GRUPO 3 - ADMINISTRATIVO

- Áreas: 4.1 - Transporte e Conservação  
4.2 - Obras  
4.3 - Vigilância  
4.4 - Saúde e Assistência  
4.5 - Imprensa  
4.6 - Atividades Diversas

## ANEXO 6

16

### RELAÇÃO DE CARGOS (FUNÇÕES)/SGOC POR GRUPO

GRUPO 1 - PROFISSIONAL

ÁREA 1.1 - BIOLÓGICA

	<u>CLT</u>	<u>ESTATUTÁRIO</u>
01 - Biólogo	TP04	XP04
02 - Bioquímico	TP04	-
03 - Cirurgião Dentista	TP06	XP05
04 - Enfermeiro	TP08	XP08
05 - Farmacêutico	TP17	XP10
06 - Fonoaudiólogo	TP18	-
07 - Hidrobiologista	TP21	-
08 - Médico	TP22	XP11
09 - Médico do Trabalho	TP23	-
10 - Médico Veterinário	TP24	XP17
11 - Musicoterapeuta	TP25	-
12 - Nutricionista	TP26	-
13 - Psicólogo	TP28	XP12
14 - Químico	TP29	XP13
15 - Técnico em Fisioterapia	TP39	-

ÁREA 1.2 - EDUCAÇÃO E CULTURA

	<u>CLT</u>	<u>ESTATUTÁRIO</u>
01 - Administrador de Escola Agrícola Florestal	TP49	-
02 - Assistente em Processos Educacionais	TP48	-
03 - Ministro de Culto Religioso	TP98	-
04 - Técnico em Assuntos Culturais	TP35	XP16
05 - Orientador de Disciplina Específica	TP27	-
06 - Técnico do Magistério	TP47	-
07 - Técnico em Programas Educacionais	TP42	-

ÁREA 1.3 - ENGENHARIA

	<u>CLT</u>	<u>ESTATUTÁRIO</u>
01 - Arquiteto	TP51	-
02 - Assistente de Engenharia	-	XP18
03 - Engenheiro Agrimensor	TP44	-
04 - Engenheiro Agrônomo	TP09	-
05 - Engenheiro Civil	TP10	-
06 - Engenheiro Eletricista	TP51	-
07 - Engenheiro Eletrônico	TP11	-
08 - Engenheiro Florestal	TP12	-
09 - Engenheiro Mecânico	TP13	-

**ANEXO 6**

GRUPO 3 - ADMINISTRATIVO		95
CÓDIGO	DESCRIÇÃO DAS TAREFAS	CÓDIGO DOS FATORES A SEREM AVALIADOS
30052	Coligir e preparar dados financeiros a fim de fornecer subsídios para elaboração da proposta orçamentária.	A-C-J-N
30053	Elaborar cronograma financeiro de desembolso, de acordo com a proposta orçamentária e disponibilidade financeira do tesouro.	A-C-J
30054	Participar da elaboração de balanços e balancetes, aplicando normas contábeis e organizando demonstrativos e relatórios do comportamento das dotações orçamentárias.	A-C-I-J-N
30055	Elaborar quadros demonstrativos, relatórios e tabelas compilando dados contábeis e efetuando cálculos.	A-C-I-J
30056	Localizar pessoas, consultando relação de funcionários, para transferir ligações telefônicas.	C-G-H
30057	Zelar pela conservação do equipamento telefônico comunicando defeitos apresentados e solicitando reparos.	B-C-E-G
30058	Operar mesa telefônica, manipulando chaves e interruptores para estabelecer ligações internas e externas.	A-C-F-G
30059	Atender chamadas telefônicas, prestando informações, estabelecendo comunicação interna e externa entre o solicitante e o destinatário e transferindo ramais.	A-C-D-E-F-G-I
30060	Registrar as chamadas telefônicas, anotando em formulário próprio, o nome do solicitante, unidade ou órgão e tempo de duração da chamada.	C-G
30061	Preencher formulário próprio de visitas de pessoal, especificando o nome do visitante e visitado, data, assunto e setor.	A-C
30062	Recepcionar pessoas, inteirando-se do objetivo da visita e prestando-lhes as informações necessárias.	A-B-C-D-E-F-H-I
30063	Encaminhar visitantes aos setores, acompanhando-os quando necessário.	A-C-D-H
30064	Manter atualizada a lista de funcionários, constando nome, setor e anotações gerais, como férias, licenças, transferências e outras.	A-C



ESTADO DO PARANA

SECRETARIA DE ESTADO DOS RECURSOS HUMANOS - CGRHS

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FORMULARIO PARA AVALIAÇÃO

Nº FORM [ ] RG [ ] LF [ ]

NOME DO AVALIADO [ ]

OR [ ] UN [ ] MUNICIPIO [ ]

NASCIMENTO [ ] ADM ESTADO [ ] ADM CARGO [ ] ULT PROMOÇÃO [ ] ESC [ ] CONCLUIU MESTRADO [1] [ ] DOUTORADO [2] [ ]

CURSOS SUPERIORES / 2º GRAU - CONCLUIDOS [ ] F. CHEFIA [ ]

CINCO TAREFAS APONTADAS NA ÚLTIMA AVALIAÇÃO E RESPECTIVAS NOTAS [ ]

FUNÇÃO CHEFIA ULT AVALIAÇÃO [ ]

AVALIAÇÃO

DE ACORDO COM AS PRINCIPAIS TAREFAS QUE O FUNCIONARIO EXECUTA LEIA NO VERSO A DESCRIÇÃO DOS FATORES CORRESPONDENTES A CADA CODIGO (DE A A P) E AVALIE SOMENTE OS FATORES INDICADOS NO MANUAL PARA CADA TAREFA

Table with columns TAREFAS and FATORES (A-P) for performance evaluation.

CAUSAS

LEIA NO VERSO A CAUSA CORRESPONDENTE A CADA CODIGO (1 A 12) E INDIQUE COM UM X AS CAUSAS QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO DE CADA TAREFA

Table with columns 01-12 for marking causes that interfere with performance.

GRUPO 1 - PROFISSIONAL

O AVALIADO POSSUI CONDIÇÕES PARA ASSUMIR OUTRO CARGO? QUAL?

TECNICO III [3] [ ] II [2] [ ] I [1] [ ]

SE O AVALIADO TEM INTERESSE E JA POSSUI CONDIÇÕES PARA MUDAR DE FUNÇÃO CITE O SGCC DA MESMA CONFORME O MANUAL [ ] [ ] [ ] [ ]

OUTROS GRUPOS

SE O AVALIADO JA POSSUI CONDIÇÕES PARA ASSUMIR OUTRO CARGO/FUNÇÃO CITE O SGCC DO MESMO, CONFORME O MANUAL [ ] [ ] [ ] [ ]

INFORMAÇÕES PARA TREINAMENTO

SE O AVALIADO NECESSITA SER TREINADO EM ALGUMA TAREFA INDIQUE O CODIGO DA(S) MESMA(S)

Grid for indicating training needs by task code.

NOTA GERAL

SITUE O DESEMPENHO DO FUNCIONARIO NUMA ESCALA DE 0 A 10, UTILIZANDO A CLASSIFICAÇÃO DO VERSO (OBS NOTA 1 = 01 2 = 02. ETC)

[ ] [ ]

NOME DO AVALIADOR [ ]

AVALIADO TEM O CONHECIMENTO DAS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESSE FORMULARIO DATA [ ] [ ] [ ] ASSINATURA [ ]

AVALIADOR RESPONSABILIZO-ME TOTALMENTE PELAS INFORMAÇÕES PRESTADAS. DATA [ ] [ ] [ ] ASSINATURA [ ]

G R H S TODOS OS CAMPOS DESTE FORMULARIO ESTÃO PREENCHIDOS CORRETAMENTE EU CONFERI DATA [ ] [ ] [ ] ASSINATURA [ ]

ANEXO 7

**TABELA DE ESCOLARIDADE**

0	ANALFABETO	5	2º GRAU INCOMPLETO
1	1ª A 4ª SÉRIE DO 1º GRAU INCOMPLETO	6	2º GRAU COMPLETO
2	1ª A 4ª SÉRIE DO 1º GRAU COMPLETO	7	SUPERIOR INCOMPLETO
3	5ª A 8ª SÉRIE DO 1º GRAU INCOMPLETO	8	SUPERIOR COMPLETO
4	5ª A 8ª SÉRIE DO 1º GRAU COMPLETO	9	POS GRADUAÇÃO

UTILIZE A SEGUINTE CLASSIFICAÇÃO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DO SEU FUNCIONÁRIO

CONCEITO	NOTAS CORRESPONDENTES	
INFERIOR	00 / 01 / 02	O DESEMPENHO NÃO ATENDE AO EXIGIDO PELA TAREFA
MÉDIO INFERIOR	03 / 04	O DESEMPENHO ATENDE AO EXIGIDO PELA TAREFA COM RESTRIÇÕES E SOB SUPERVISÃO
MÉDIO	05 / 06 / 07	O DESEMPENHO ATENDE AO EXIGIDO PELA TAREFA SOB SUPERVISÃO
MÉDIO SUPERIOR	08 / 09	O DESEMPENHO ATENDE AO EXIGIDO PELA TAREFA SEM SUPERVISÃO
SUPERIOR	10	O DESEMPENHO ATENDE AO EXIGIDO DE MODO CRIATIVO E INOVADOR

LEMBRE-SE QUE EM CADA TAREFA VOCE DEVERA AVALIAR OS FATORES INDICADOS NO MANUAL DE INSTRUÇÕES / RELAÇÃO DE TAREFAS

FATORES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P
	QUALIDADE DO TRABALHO	QUANTIDADE DO TRABALHO	CONHECIMENTO DO TRABALHO	RELACIONAMENTO	ASSIDUIDADE	PONTUALIDADE	CUIDADO COM MATERIAL E EQUIPAMENTO	INICIATIVA	FACILIDADE DE EXPRESSÃO	PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	TOMADA DE DECISÕES	CRIATIVIDADE	CONFIANÇA	CHEFIA E LIDERANÇA	DELEGAÇÃO
DESCRIÇÃO DOS FATORES	Considere o cuidado durante a realização do trabalho a precisão dos resultados e sua apresentação final	Considere o montante do trabalho executado pelo funcionário sua rapidez e a capacidade de manter-se em nível constante de rendimento	Considere a facilidade com que executa suas tarefas utilizando-se das informações e práticas que possui sobre os fundamentos do trabalho	Considere a capacidade de trabalhar em harmonia com os companheiros e o tratamento dispensado aos superiores e público	Considere o comparecimento diário ao trabalho bem como a boa vontade demonstrada em evitar faltas	Considere o cumprimento do horário bem como a boa vontade demonstrada em evitar atrasos	Considere o cuidado com os bens da organização e de terceiros, inclusive supervisão constante de utilização racional dos instrumentos de trabalho	Considere a capacidade de executar tarefas sem necessitar supervisão constante	(Oral e/ou escrita) considere a habilidade de transmitir, de maneira objetiva as instruções, ideias e informações	Considere a capacidade de estabelecer programas de trabalho adequados e passíveis de execução para a obtenção dos objetivos propostos	Considere a capacidade de tomar suas próprias decisões e a melhor maneira de executá-las de acordo com as características do cargo	Considere a capacidade de propor soluções inovadoras e tomadas a área em que atua e que sejam passíveis de execução dentro da organização	Considere a capacidade de manter sigilo sobre informações do caráter confidencial	Considere a habilidade para estimular e orientar seus subordinados bem como o conhecimento e respeito do desempenho de cada um	Considere a habilidade de atribuir tarefas a seus subordinados de acordo com a capacidade de cada um

**CAUSAS**

EM CADA TAREFA AS CAUSAS ABAIXO E INDIQUE NA FOLHA ANEXO 7 AS QUE TEM INTERFERIDO NO DESEMPENHO DAS TAREFAS REALIZADAS

- | CODIGO | DESCRIÇÃO   |
|--------|---|
| 01     | POUCO CONHECIMENTO TEÓRICO  |
| 02     | POUCO CONHECIMENTO PRÁTICO  |
| 03     | CONHECIMENTOS DESATUALIZADOS  |
| 04     | MA UTILIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS  |
| 05     | PROBLEMA DE RELACIONAMENTO COM A CHEFIA   |
| 06     | PROBLEMA DE RELACIONAMENTO COM A EQUIPE DE TRABALHO   |
| 07     | EQUIPAMENTOS DEFEITUOSOS INADEQUADOS OU INSUFICIENTES   |
| 08     | CONDIÇÕES DE AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO  |
| 09     | AUSÊNCIA DE INCENTIVOS, DE INFORMAÇÕES E DE PERSPECTIVAS QUANTO AO SEU FUTURO PROFISSIONAL NA ORGANIZAÇÃO |
| 10     | PROBLEMAS PARTICULARES  |
| 11     | PROBLEMAS DE SAÚDE  |
| 12     | FALTA DE INTERESSE POR NÃO GOSTAR DAS TAREFAS REALIZADAS  |

**OBSERVAÇÕES**

Área reservada para as observações do avaliador.

ANEXO 7

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BERGAMINI, C. W. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1977. 274 p.
- 2 \_\_\_\_\_. Novo Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho. In: Revista de Administração. USP, Vol. 18(2) abr./jun. 1983.
- 3 BERTALANFFY, L. von. Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes, 1973, 351 p.
- 4 CARVALHO, M. S. M. V. Avaliação de Desempenho: relatório de análise. In: Revista de Administração Pública. FGV, jan./mar. 1979.
- 5 CARO, F. G. Pesquisa Avaliativa: Uma Visão Panorâmica. In: GOLDBERG, M. A. A. & SOUZA, C. P. de. org. Avaliação de Programas Educacionais: Vicissitudes, Controvérsias, Desafios. São Paulo: EPU, 1982. 69 p.
- 6 CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. Vol. 2, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980. 341 p.
- 7 \_\_\_\_\_. Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1983. 377 p.
- 8 DA MATTA, R. A. Avaliação: uma Perspectiva Sociológica. In: Revista de Administração Pública. jan./mar. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- 9 DEMO, P. Avaliação Qualitativa. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1987, 103 p.
- 10 FLIPPO, E. B. Princípios de Administração de Pessoal. São Paulo: Atlas, 1970.
- 11 HERSEY, P. & BLANCHARD, K. Psicologia para Administradores. São Paulo: EPU, 1986, 428 p.
- 12 JUCIUS, M. Administração de Pessoal. São Paulo: Saraiva, 1977. 400 p.
- 13 KLIKSBURG, B. A Gerência na década de 90. In: Revista de Administração Pública. Vol. 22, jan./mar. Rio de Janeiro: FGV, 1988.
- 14 KOONTZ, H. Avaliação de Executivos. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974. 181 p.
- 15 LUCENA, M. D. da S. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977. 177 p.



- 16 LÖDKE, M. & ANDRÉ, M. D. A. Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas. São Paulo: EPU, 1986., 99 p.
- 17 MATOS, R. de A. A Função Gerencial e o Desenvolvimento de Recursos Humanos. In: Revista de Administração Pública. Jul./set. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- 18 \_\_\_\_\_. Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos: Associação Nacional de Fundações - ANPUF, 1985, 121 p.
- 19 \_\_\_\_\_. Para que modernizar a Organização Pública? In: Revista de Administração Pública. Vol. 22. Jul./set. Rio de Janeiro: FGV, 1988.
- 20 MC GREGOR, D. Um Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho. In: Biblioteca Harvard, c 1977.
- 21 MONTEIRO, J. A. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa - Ideologia e Política. In: Recursos Humanos e Sociedade. São Paulo: Cortez Editora, Ano I, Jul. 1986.
- 22 MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1985, 217 p.
- 23 NADLER, D. A. et alii. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1983, 267 p.
- 24 OBERG, W. Avaliação do Desempenho e sua relevância. Trad. por CONTINI, E. Rio de Janeiro: Consultoria de Ciência Aplicada - CONCISA, s.d.
- 25 PARANÁ, Governo do Estado. Organização do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública: Lei 6636. Curitiba: Imprensa Oficial, 1976.
- 26 \_\_\_\_\_. Prospecto sobre a Lei 6636. Secretaria de Estado do Planejamento, s.d.
- 27 RESENDE, E. J. é Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986, 127 p.
- 28 SCRIVEN, M. & STUFFLEBEAM, D. Avaliação Educacional II. Petrópolis: Vozes, 1981, 150 p.
- 29 SMITH, H. C. Psicologia do Comportamento na Indústria. São Paulo: Atlas, 1976, 444 p.
- 30 THIELEN, I. P. & GRIJÓ, S. R. M. Relatório de Atividades do Sistema de Avaliação de Desempenho. Curitiba: Relatório Interno da Secretaria de Estado dos Recursos Humanos, mar. 1979.

- 31 TIFFIN, J. & MC CORMICK, E. J. Psicologia Industrial. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.
- 32 TOLEDO, F. de. Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 238 p.
- 33 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Normas para Apresentação de Trabalhos. Curitiba: Editora da Universidade Federal do Paraná, 1981. 183 p.
- 34 VELHO, L. M. L. S. A Avaliação do Desempenho Científico. In: Cadernos USP. São Paulo: USP, out. 1986.
- 35 WAHRLICH, B. Contribuição ao Estudo da Avaliação do Desempenho (com especial referência ao sistema aprovado pelo Decreto 80602, de 24 de outubro de 1977). In: Revista de Administração Pública. jan./mar. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- 36 WEISS, C. Avaliação e Contexto Político. In: GOLDBERG, M. A. A. & SOUZA org. Avaliação de Programas Educacionais: Vicissitudes, Controvérsias, Desafios. São Paulo: EPU, 1982. 69 p.
- 37 WILDAVSKY, A. Auto-avaliação nas Organizações. In: Revista do Serviço Público. Vol. 109, abr./jun., 1974.
- 38 WILHELMS, F. T. Evaluation as Feedback. In: HOOPER. The Curriculum: Context, Design and development. Edimburgh: Oliver & Boyd, 1977.
- 39 ZIMPECK, B. G. Administração de Salários. 5. ed. Rio de Janeiro, 1984, 328 p.