

## Como avaliar o desempenho de Cecília?

*Elaborado por Luanna Sant'Anna Roncaratti,  
Márcia Knop, Maciel Antunes e Eduardo Paracêncio<sup>1</sup>  
(2011)*

Francisco chefiava um grupo de 20 pessoas no Ministério da Administração. Havia cinco servidores efetivos da carreira do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) no grupo, que passavam por um sistema padronizado de avaliação de desempenho. Um desses servidores, Cecília, chegou à equipe após ter passado por cinco setores diferentes dentro do Ministério, sem ter se adaptado a nenhum deles. Cecília ingressou no serviço público pelo sistema de cotas para pessoas com deficiência, pois apresentava dificuldade de locomoção. Todavia, Francisco percebeu, ao longo do tempo, que ela demonstrava dificuldades em desempenhar determinadas tarefas que exigiam certo esforço intelectual. A partir daí, suspeitou que Cecília tivesse também um atraso cognitivo.

Diferentemente do que dizia Cecília, Francisco descobriu que as deficiências da servidora eram resultado de uma paralisia cerebral ao nascer, que deixou sequelas intelectuais e físicas. Esse fato, no entanto, não havia sido revelado a ele por Cecília. Ao chegar à equipe, ela disse que sua deficiência resultava de um acidente de carro quando criança. Ainda assim, Cecília conseguiu ingressar no serviço público em um cargo de nível superior por meio de concurso público e fazia bem várias tarefas, além de ser muito prestativa, dedicada e interessada no trabalho. Contudo, ela não conseguia desempenhar certas atividades de complexidade semelhante às de seus colegas que ocupavam o mesmo cargo.

Cecília foi bem aceita pela equipe de Francisco e mantinha uma boa relação com todos. No entanto, em momentos de pico de trabalho, a equipe se ressentia de ter que assumir mais serviço para compensar o ritmo diferenciado de Cecília, sendo que todos ganhavam o mesmo salário. A equipe não sabia que Cecília havia tido paralisia cerebral, mas o seu ritmo diferente era perceptível àqueles que conviviam com ela.

Ao longo dos cinco anos em que Cecília esteve na equipe, Francisco realizou avaliações de desempenho que não tinham impacto no salário

do servidor. Por isso, nem as chefias nem os servidores de modo geral davam muita atenção a esse sistema de avaliação. Após esse período, Francisco soube que o Ministério alterara a forma de avaliação dos servidores do PGPE. O novo sistema de avaliação de desempenho passou a refletir na remuneração percebida pelos servidores. Uma parcela dela passou a ser variável de acordo com o desempenho de cada servidor. As metas a serem alcançadas pelos servidores passaram a ser calculadas de modo geral, não levando em conta as especificidades de um caso como esse. Quem não cumprisse as metas deixaria de contar com aumentos salariais, ainda que não muito significativos, e teria a sua progressão horizontal prejudicada.

O formulário de avaliação de desempenho dos servidores era padronizado, com os mesmos itens de avaliação para todos. Era difícil avaliar Cecília da mesma forma que seus colegas em quesitos do tipo: quantidade de trabalho (definida como volume de trabalho produzido, levando em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade) e iniciativa (capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou ideias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço).

Diante da situação exposta, sem saber como agir, Francisco entrou em contato com a Coordenação de Recursos Humanos do Ministério e questionou como deveria proceder nesse caso. Tendo em vista o nível de superação que Cecília havia alcançado e o fato de a administração pública ter criado um sistema diferenciado (cotas) para entrada de pessoas com deficiência, como não tratá-la de forma diferente também ao longo de sua carreira? Ao mesmo tempo, dizer que ela realizava como os demais as mesmas atividades não seria injusto com os outros, prejudicando o clima na equipe, e desonesto com a administração?

Diante de uma questão tão nova e específica, a Coordenação de RH não soube como orientar Francisco. Informou apenas que ele não poderia deixar de avaliá-la e não era possível, naquele momento, realizar uma avaliação diferenciada.

### **Questões para discussão**

- Como avaliar pessoas com capacidades tão distintas? Como dispor de um método de avaliação, ao mesmo tempo, efetivo, democrático e que respeite a diversidade entre os servidores?
- Como gerar a inclusão de servidores com deficiência e promover o alto desempenho dos servidores?
- A avaliação de desempenho pode gerar mais problemas do que benefícios para uma equipe?

- 
- Como preparar coordenadores de equipes e coordenações de recursos humanos nos ministérios para gerenciar as crises decorrentes de avaliações de desempenho e atritos interpessoais?

### **Material indicado para consulta**

Lei nº 8.112; Lei nº 11.784; e Art. 37, inciso VIII, da Constituição Federal.

### **Nota**

<sup>1</sup> O caso foi inicialmente desenvolvido durante a 3ª Oficina sobre Metodologia de Estudos de Caso, realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em outubro de 2011. Luanna Sant'Anna Roncaratti é autora da ideia original do estudo de caso.