

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE TIO HUGO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Estudo de caso da Prefeitura Municipal de Tio Hugo

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Valduze Back Vollmer

Tio Hugo, RS, Brasil

2011

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
Estudo de caso da Prefeitura Municipal de Tio Hugo

Por

Valduze Back Vollmer

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública –
modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Ms.Fernando do Nascimento Lock

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Polo de Tio Hugo
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova a monografia de especialização

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Estudo de caso da Prefeitura Municipal de Tio Hugo

Elaborada por

Valduze Back Vollmer

como requisito parcial para obtenção do grau de

Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof. Ms. Fernando do Nascimento Lock
(Presidente/Orientador)**

**Prof. Dr. Milton Wittmann
Universidade Federal de Santa Maria-RS**

**Prof. Ms. Sidinei Caldeira
Universidade Federal de Santa Maria-RS**

Santa Maria, 22 de outubro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Neste momento tão especial, preciso agradecer aqueles que contribuíram de alguma forma, para que fosse possível a realização deste trabalho.

A Deus pela vida. Onde busquei força para suportar a angústia e as dificuldades.

Aos meus pais, que me deram à vida, pela palavra amiga nos momentos de desespero.

Ao meu esposo, por saber entender que é preciso ter paciência para alcançar os objetivos.

Aos meus irmãos que me incentivaram nesta longa jornada.

Ao orientador, Professor Ms Fernando do Nascimento Lock, pela eficiente orientação, disponibilidade e presteza no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos, que dividi as minhas angústias, aflições e vitórias.

Aos meus colegas de trabalho, pelo companheirismo e amizade.

Ao meu Chefe, Senhor Verno Aldair Muller pelo incentivo e compreensão.

A Diretora do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos, Gabriela, que me oportunizou a realização deste trabalho, pela colaboração e apoio.

A todos que de uma forma ou de outra contribuíram na realização deste trabalho.

A todos meu sincero muito obrigado.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD
Universidade Federal de Santa Maria

AValiação DE DESEMPENHO:

Estudo de caso da Prefeitura Municipal de Tio Hugo

AUTORA: VALDUZE BACK VOLLMER

ORIENTADOR: Prof. Ms.FERNANDO DO NASCIMENTO LOCK

Esta monografia apresenta um estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Tio Hugo/RS, visando analisar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores efetivos e em estágio probatório da Prefeitura Municipal de Tio Hugo-RS, apontando subsídios para uma avaliação mais objetiva que permita processos de promoção por mérito, bem como eventuais processos de desligamento por insuficiência de desempenho. Com dados levantados a partir da legislação pertinente e dos documentos do município, avaliou-se o sistema atual do estágio probatório e avaliações para avanço de classe, com intuito de sugerir um conjunto de recomendações que permitam aperfeiçoar o sistema existente e adequá-lo à possibilidade de uso como instrumento de promoção por mérito ou demissão por insuficiência de desempenho. Buscando evitar problemas das avaliações tradicionais, é sugerido à utilização da avaliação 360° e o método de avaliação de desempenho, onde é possível os próprios cidadãos usuários do serviço público fazer parte da comissão de avaliação. Evidenciou-se que o sistema atual não atende os requisitos básicos de avaliação de desempenho. Supõe-se que os avaliadores deveriam receber uma capacitação com intuito de reforçar a importância das avaliações, pois a qualidade da prestação de serviço depende da equipe de funcionários, sendo que mesmos também são responsáveis pela imagem da administração.

Palavras-Chave: Qualidade dos Serviços Prestados; Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos; Avaliação 360°.

ABSTRACT

Monograph of expertise
Specialization course in Public Management
EAD modality
Federal University of Santa Maria

PERFORMANCE EVALUATION:

Case study of the Municipal Government of Tio Hugo

AUTHOR: VALDUZE BACK VOLLMER

ADVISOR: Prof. Ms.FERNANDO DO NASCIMENTO LOCK

This monograph presents a case study in the City hall of Tio Hugo / RS in order to analyze the system of evaluating the performance of servers and effective probation Municipality of Tio Hugo, pointing to a subsidy that allows more objective assessment processes for promotion on merit, and any process shutdown for lack of performance. With data collected from the relevant legislation and documents of the municipality, we evaluated the current system of probation and evaluations for advancement of class, in order to suggest a set of recommendations how to improve the existing system and adapt it to the possibility use as a tool for promotion on merit or dismissal for poor performance. Seeking to avoid problems of traditional assessments, it is suggested the use of 360-degree assessment and method of performance evaluation, where it's possible that the users can themselves make part of the evaluation committee. It was evident that the current system does not meet the basic performance evaluation. It is assumed that the evaluators should receive training in order to reinforce the importance of the evaluations, because the quality of service delivery depends on the staff, and they are also responsible for the image of the administration.

Keywords: Quality of Services; Performance Appraisal of Civil Servants; Evaluation 360.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Frequência das notas atribuídas por fator - funcionários efetivos:.....	41
Tabela 02 - Frequência dos conceitos atribuídos por fator – estágio probatório:	42
Tabela 03 - Média, desvio padrão, mínimo e máximo de notas atribuídas, por fator - funcionários efetivos:	43
Tabela 04 - Média, desvio padrão, mínimo e máximo de conceitos atribuídos, por fator – estágio probatório:	43
Tabela 05 - Resumo das médias gerais das notas atribuídas – funcionários efetivos:	44
Tabela 06 - Resumo das médias gerais dos conceitos atribuídos – estágio probatório:	44
Tabela 07 - Indicadores médios gerais – funcionários efetivos:	45
Tabela 08 - Indicadores médios gerais – estágio probatório:	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E TEORIAS	11
2.1 Administração pública	11
2.2 Formas de provimento ao cargo público	12
2.3 O servidor público	12
2.4 A organização administrativa e o quadro de servidores públicos	14
2.5 Estabilidade	15
2.6 Avaliação de desempenho	16
2.6.1 Conceitos e amplitude da administração de recursos humanos	17
2.6.2 Avaliação de desempenho de recursos humanos	18
2.6.3 Objetivos da avaliação	20
2.6.4 Práticas da avaliação de desempenho	21
2.6.5 Métodos tradicionais de avaliação	22
2.6.6 Pontos críticos e desvantagens	25
2.6.7 Apreciação crítica na implantação de sistemas de avaliação	26
2.6.8 Ética na avaliação	27
2.6.9 A avaliação na gestão de competências	28
2.6.10 Avaliação 360°	28
3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.1 Variáveis de estudo	31
3.2 Ambiente de estudo	31
3.3 Procedimento e técnicas de coleta de dados	31
3.4 Análise e interpretação dos dados	32
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1 Características do órgão público estudado	33
4.2 Setor de recursos humanos	33
4.2.1 Regramento básico	34
4.2.2 Avanço de classe	34
4.2.3 Sistema de avaliação de estágio probatório	37
5 LEVANTAMENTO DE DADOS DAS AVALIAÇÕES REALIZADAS	41
6 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a Gestão de Pessoas tem um papel muito importante dentro das organizações. A própria competitividade, além da qualidade do produto, está fortemente focada no atendimento. E a qualidade do atendimento depende de pessoas, da forma como elas prestam seus serviços.

Isso faz com que a avaliação de desempenho, nas empresas, seja algo do dia-a-dia. Mesmo quando não existe um sistema formalizado, o funcionário está constantemente sendo avaliado e, dependendo do seu desempenho, a qualquer momento pode ser promovido ou demitido.

Na gestão pública, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados ao cidadão começa a tornar-se um assunto mais frequente, tanto pela própria demanda dos cidadãos, quanto por questões de interesse político. Porém, de forma diferente do que ocorre na iniciativa privada, a gestão pública precisa observar uma série de normas legais para poder promover ou demitir. A própria avaliação de desempenho, para ser válida precisa ser formalizada.

Mensurar ou avaliar a qualidade dos serviços prestados e, também, se cada servidor específico está desempenhando suas funções de forma satisfatória é um desafio que os governantes das esferas Nacionais, Estaduais e Municipais vêm tentando implantar desde que a Emenda Constitucional 19/1998 introduziu a eficiência, como princípio constitucional.

Sem levar em conta questões políticas e de ordem sindical, um dos exemplos mais citados é o do Estado de Minas Gerais, que, no caso específico da educação, melhorou muito a qualidade de ensino e sua avaliação pelos indicadores oficiais (IDEB e ENEM) com a implantação de indicadores bastante objetivos de desempenho dos professores, que permitiram promover os bons e demitir alguns.

Mesmo tendo sendo pequeno o número de demissões por insuficiência de desempenho, isso poderá representar como uma espécie de estímulo para que os demais percebam a necessidade de se preocuparem com um bom serviço ao seu público.

O assunto pesquisado refere-se à análise dos mecanismos existentes de avaliação de desempenho dos servidores, considerando o Estágio Probatório e as avaliações para promoção de Avanço de Classe, sugerindo alterações para eventuais processos de desligamento por insuficiência de desempenho.

Assim, busca-se resposta à seguinte questão central de pesquisa: Quais as alterações que precisam ser desenvolvidas para aprimorar os sistemas de avaliação de desempenho dos servidores efetivos e em estágio probatório da Prefeitura Municipal de Tio Hugo, de forma a permitir subsidiar tanto processos de promoção por mérito quanto eventuais processos de desligamento por insuficiência de desempenho?

Por meio do objetivo geral buscou-se analisar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores efetivos e em estágio probatório da Prefeitura Municipal de Tio Hugo-RS, apontando subsídios para uma avaliação mais objetiva que permita processos de promoção por mérito, bem como eventuais processos de desligamento por insuficiência de desempenho.

Especificadamente buscou-se: identificar o sistema existente, especialmente a estrutura dos quadros e a legislação sobre o assunto; analisar e identificar os resultados das avaliações realizadas com o sistema atual; avaliar as possibilidades de ajustes e aperfeiçoamento no sistema existente.

O estudo de caso abrange os servidores efetivos e em estágio probatório, da Prefeitura Municipal de Tio Hugo, das diferentes secretarias municipais. Trata-se de um município emancipado há onze anos, com um quadro de menos de duas centenas de servidores. Já dispõe de sistemas básicos de avaliação do desempenho, porém que, aparentemente, não vêm atendendo ao propósito de ser uma avaliação que permita de fato avaliar e comparar desempenhos.

Do ponto de vista da gestão atual, será um instrumento que permite estimular o desempenho dos servidores, bem como oferecer um serviço público de qualidade para a comunidade em geral.

A monografia está estruturada em quatro capítulos. No primeiro consta a introdução. O segundo dispõe o estudo teórico sobre avaliação de desempenho. No terceiro capítulo consta a apresentação e discussão dos resultados. No quarto capítulo são apresentadas as conclusões e ao final constam as referências utilizadas.

2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E TEORIAS

Levantamento da literatura relevante existente na área, que servirá de base para o trabalho (DIEHL; TATIM, 2004, p. 121). Neste sentido, o capítulo inicia com conceitos de Administração de Recursos Humanos e posteriormente conceitos de Avaliação de Desempenho, traçando uma linha em relação aos temas abordados.

2.1 Administração pública

Para Meirelles (2004, p. 64):

A administração pública é um conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, em acepção operacional, é um desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (MEIRELLES, 2004, p. 64).

Meirelles (2004, p. 65) “defende numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Para Gasparini (2006, p. 44) “a etimologia do vocabulário “administração” (*manus*, *mandare*, cuja raiz é *man*), é-lhe natural a idéia de comando, orientação, direção e chefia, ao lado da noção da subordinação, obediência e servidão”.

Basicamente, são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão “Administração Pública”. Conforme Di Pietro (2008, p. 34) descreve que:

- a) Sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes, que exercem atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: função administrativa (DI PIETRO, 2008).
- b) Sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da capacidade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração pública é a própria função administrativa que encube, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2008).

Ainda para o mesmo autor, tanto no direito privado quanto no público, os atos de administração limitam-se aos de guarda, conservação e percepção dos frutos dos bens administrados; não incluem os de alienação. Neles, há sempre uma vontade externa ao administrador (DI PIETRO, 2008).

2.2 Formas de provimento ao cargo público

Para Meirelles (2006) a organização legal do serviço público é exigida pela Constituição Federal ao permitir acessibilidade dos “cargos, empregos e funções públicas” a todos os brasileiros “que preencham os requisitos estabelecidos em lei”, assim como aos estrangeiros, na forma da lei. Todos os cargos públicos só podem ser criados e modificados por norma legal aprovada pelo Legislativo.

Na organização do serviço público, a Administração cria cargos e funções, institui classes e carreiras, faz provimentos e lotações, estabelece vencimentos e vantagens e delimita os deveres e direitos de seus servidores (MEIRELLES, 2006).

Conforme destaca Di Pietro (2008, p.497),

Nos termos do inciso II do artigo 37, com redação dada pela Emenda Constitucional nº. 19, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeação para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (DI PIETRO, 2008, p.497).

2.3 O servidor público

Segundo Brasil (1998, p.12) “a constituição de 1988, na seção II do capítulo concernente à Administração Pública, emprega a expressão “Servidores Públicos” para designar as pessoas que prestam serviços, com vínculo empregatício, à Administração Pública direta, autarquias e fundações públicas”.

Segundo Di Pietro (2008, p.484),

Servidor Público é a expressão empregada ora em sentido amplo, para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado a as entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício, ora sentido menos amplo, que inclui os que prestam serviços a entidades com personalidade jurídica de direito privado (DI PIETRO, 2008, p. 484).

Os servidores públicos compõem subespécie dos agentes públicos administrativos, categoria que abrange a grande massa de prestadores de serviços à administração e a ela vinculados por relações profissionais, em razão de investidura em cargos e funções, a título de ocupação e com retribuição pecuniária (MEIRELLES, 2008).

Para Gasparini (2006, p.171) “servidores públicos definem-se como todos que mantêm com o Poder Público, relação de trabalho, de natureza profissional e caráter não eventual, sob vínculo de dependência”.

A classificação dos servidores públicos em sentido amplo é campo propício para divergências doutrinárias. De acordo com a Constituição Federal, na redação resultante da EC 19, Chamada de “Emenda da Reforma Administrativa”, bem como da EC 20, classificam-se em quatro espécies: agentes políticos, servidores públicos em sentido estrito ou estatutário, empregados públicos ou contratados por tempo determinado (MEIRELLES, 2008).

Os agentes políticos constituem, na realidade, categoria própria de agente público. Porém, sem dúvida, no título e seções referidas, a Carta Magna, para fins de tratamento jurídico, coloca-os como se fossem servidores públicos, sem embargo de tê-los como agentes políticos;

Os servidores públicos em sentido estrito ou estatutário são titulares de cargo público efetivo e em comissão, com regime jurídico estatutário geral peculiar e integrante da Administração direta, das autarquias e das fundações públicas com personalidade de Direito Público. Tratando-se de cargo efetivo, seus titulares podem adquirir estabilidade e estarão sujeitos a regime peculiar de previdência social;

Segundo a afirmação de Meirelles (2008), os contratados por tempo acordado são os servidores públicos submetidos ao regime jurídico administrativo especial da lei prevista no art.37, IX, da Carta Magna, bem como ao regime geral de previdência social.

Assim sendo, esta contratação por tempo determinado, com o propósito de atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.

Salvo as funções de confiança e de direção, chefia e assessoramento, a serem previstas à luz dos princípios de eficiência e razoabilidade nos respectivos quadros de pessoal das pessoas jurídicas da Administração indireta (na Administração direta, autárquica e fundacional as funções de confiança só podem ser exercidas por ocupantes de cargo efetivo (art.37, V). Os empregados públicos devem ser admitidos mediante concurso ou processo seletivos público, de modo a assegurar a todos a possibilidade de participação (MEIRELLES, 2008).

2.4 A organização administrativa e o quadro de servidores públicos

As entidades estatais são livres para organizar seu pessoal para o melhor atendimento dos serviços ao seu cargo. Para Meirelles (2008, p.422), há três regras fundamentais que não podem postergar:

- a) Aquela que exige que a organização faça por Lei;
- b) Aquela que prevê a competência exclusiva da entidade ou Poder interessado;
- c) Aquela que impõe observância das normas constitucionais federais pertinentes aos servidores públicos e das leis federais, de caráter nacional.

A Federação das Associações dos Municípios do Rio Grande do Sul orienta que no cumprimento das atribuições constitucionais que lhe são destinadas, a administração municipal conta com recursos humanos, integrantes do quadro de servidores, cuja relação com o Poder Público é regrada em capítulo especial da Constituição de 1988, que determinou a instituição do Regime Jurídico, instrumento que diferenciou os servidores dos demais trabalhadores no que concerne ao relacionamento como ente empregador (MEIRELLES, 2008).

De acordo com Gasparini (2006, p.46),

Organizado o Estado no que respeita à divisão do território, a forma de governo, à investidura dos governantes, à instituição dos Poderes e às garantias individuais, estruturam-se hierarquicamente, os órgãos encarregados do desempenho de certas atribuições que são sob sua responsabilidade. A organização do Estado é matéria constitucional, cabendo ao Direito Constitucional discipliná-la, enquanto a criação, estruturação, alteração e atribuições das competências dos órgãos da Administração Pública são temas de natureza administrativa, cuja normatização é da alçada do Direito Administrativo (GASPARINI, 2006, p. 46).

Ainda sob a mesma referência, a organização do Estado Federal, a União, os Estados federados, o Distrito Federal e os Municípios que integram (art.18 da CF), através, respectivamente, da Constituição Federal, da Constituição Estadual, da Lei Orgânica do Distrito Federal e da Lei Orgânica Municipal, procedem, por Lei, à estruturação da Administração Pública correspondente, com a criação dos respectivos órgãos encarregados do desempenho das atribuições específicas (GASPARINI, 2006, p.47).

2.5 Estabilidade

Para Gasparini (2006, p.209),

A estabilidade pode ser definida como a garantia constitucional de permanência no serviço público, do servidor estatutário nomeado em razão de concurso público, para titularizar cargo de provimento efetivo, após o transcurso do estágio probatório (2006, p. 209).

Meirelles (2008, p.450) “a estabilidade é uma garantia constitucional de permanência no serviço público outorgado ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto estágio probatório de três anos”.

O instituto da estabilidade sofreu profundas alterações com a ementa constitucional de numero 19, ditadas por dois objetivos básicos: atender o princípio da eficiência e reduzir os gastos com os servidores públicos (MEIRELLES, 2008).

Essas alterações não podem e não devem gerar uma volta ao passado. A estabilidade tinha como finalidade garantir o servidor público contra exonerações, de sorte a assegurar a continuidade do servidor, a obstar aos efeitos decorrentes da mudança do Governo.

De fato, quase como regra, a cada alternância do poder partidário o partido que assumia o Governo dispensava os servidores do outro, quer para admitir outros do respectivo partido, quer por perseguição política (MEIRELLES, 2008).

Para Di Pietro (2008, p.562) a Emenda Constitucional nº 19/98 trouxe algumas alterações nessa sistemática:

- a) A estabilidade somente se adquire após três anos de efetivo exercício (art.41, *caput*), ressalvado, para os que já eram servidores na data da promulgação da Emenda, o direito a adquirirem estabilidade no prazo de dois anos (art.28 da Emenda);
- b) Previu duas hipóteses de perda do cargo pelo servidor estável: (1ª) uma que ocorrerá mediante “procedimento administrativo de avaliação de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (art.41, § 1º, III): o disposto não é auto-aplicável, uma vez que depende de lei complementar que discipline a matéria; portanto a estabilidade, até que saia essa lei, continua a depender de sentença judicial ou procedimento disciplinar, em que seja assegurada ampla defesa; (2ª) outra que

ocorrerá se não for cumprido o limite de despesa com pessoal previsto no artigo 169, § 4º, disciplinado pela Lei Complementar nº 101, de 4-5-2001.

A perda do cargo, nesse caso, só poderá ocorrer depois que houver a redução em 20% das despesas com cargos em comissão e funções de confiança, exoneração dos servidores não estáveis e exoneração dos que adquiriram estabilidade sem concurso (art.33 da Emenda nº 19).

Tornou expresso, no *caput* do artigo 41, que a estabilidade só beneficia os servidores nomeados para o cargo de provimento efetivo.

Inclui na Constituição o artigo 247, estabelecendo que “as leis previstas no inciso III do § 1º do artigo 41 e no § 7º do artigo 169 estabelecerão critérios e garantias especiais para a perda do cargo pelo servidor público estável que, em decorrência das atribuições de seu cargo efetivo desenvolva atividades de Estado”.

No entendimento de Di Pietro, o período de três anos para aquisição da estabilidade pode ser desde logo aplicado. No caso de servidor nomeado por concurso, a estabilidade somente se adquire depois de três anos; o período compreendido entre o início do exercício e a estabilidade é denominado estágio probatório e tem por finalidade apurar se o funcionário apresenta condições para o exercício do cargo, referente à moralidade, assiduidade, disciplina, e eficiência.

Pelo § 4º, acrescentado ao artigo 41 pela Emenda 19, além do cumprimento do estágio probatório, deve o servidor, para adquirir estabilidade, submeter-se a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

2.6 Avaliação de desempenho

O desempenho no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente.

Para Chiavenato (2004, p.324) “O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar, uma perfeita relação de custo/benefício”.

Assim sendo, o esforço individual depende das habilidades e capacidades de cada ser humano, e da percepção do papel a ser executado. Com isso, o desempenho no cargo é a função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente (CHIAVENATO, 2004).

Na maioria dos países que aplicam, a avaliação de desempenho se efetua periodicamente, em geral uma vez por ano. O tipo de instrumento de avaliação varia muito, mas é freqüente que a avaliação se processe mediante um formulário padronizado, ou mediante um relatório atribuindo-se uma pontuação em diversos fatores que medem o merecimento para a promoção.

Um fator que tem sempre foi discutido é, a quem cabe a avaliação: na maioria dos casos, a avaliação é feita pelo superior imediato, sujeita a reexame em nível superior (SANTOS; CARDOSO, 2001).

2.6.1 Conceitos e amplitude da administração de recursos humanos

A Administração de Recursos Humanos, modernamente conhecida como Gestão de Pessoas, é ampla e abrangente. Neste item, serão repassados alguns conceitos, com o propósito de contextualizar o tema central (avaliação de desempenho).

Para Carvalho (1997, p.06),

A administração visa estabelecer e dirigir as políticas e procedimentos, mediante os quais se podem utilizar mais corretamente recursos humanos, materiais e financeiros em função de seus objetivos, sendo que o enfoque multidisciplinar da atividade de recursos humanos é justificado em função da variedade de problemas e desafios com que a gestão de pessoal se defronta a cada momento (CARVALHO, 1997, p. 06).

Para gerenciar o crescimento humano nas organizações Böhmerwald (1997, p. 09) propõe a adoção de um modelo, que foi denominado Tríade para o gerenciamento, que agrega todos os sistemas de Recursos Humanos. São três segmentos:

- a) Descobrir a capacidade;
- b) Utilizar e desenvolver a capacidade;
- c) Avaliar e retribuir o desempenho.

Para Böhmerwald, (1996, p. 9) “a capacidade corresponde ao conjunto de habilidades adquiridas da aplicação dos conhecimentos, que tem origem nas diversas fontes de informações como livros, cursos, palestras”.

De acordo com Chiavenato (2008, p.17) “os órgãos de Administração de Recursos Humanos eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas administrações”.

A estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz duas conseqüências indesejáveis.

Segundo Chiavenato (2008, p. 17):

A subobjetivação (os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais organizacionais) que funciona como uma força centrífuga de esforços. A enorme dificuldade de cooperação interdepartamental (os departamentos mais se separam e brigam do que cooperam entre si) que impede uma visão sistêmica entre os órgãos (CHIAVENATO, 2008, p. 17).

Para Chiavenato (2001, p.57) “A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização”.

Dentro deste contexto, o individuo na organização, é instigado pelo seu alto grau de motivação para o trabalho, esta motivação afeta suas atitudes pessoais e comportamentais, fatores essenciais para o desempenho de suas funções, que vão determinar a qualidade de vida no trabalho.

Böhmerwald (1996) recomenda despertar e motivar as pessoas a adquirirem conhecimento e transformá-lo em capacidade, que não é um processo simples e nem rápido, mas perfeitamente possível através do gerenciamento de um conjunto de sistemas de Recursos Humanos adequadamente estruturados.

2.6.2 Avaliação de desempenho de recursos humanos

Para Vroom (1997, p.190),

A avaliação de desempenho tem três funções básicas, sendo a primeira fornecer feedback adequado a todas as pessoas sobre o seu desempenho; a segunda, servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção de hábitos de trabalho mais eficazes; a terceira, fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remuneração (VROOM, 1997, p.190).

A avaliação de desempenho segundo Chiavenato (2001, p.107) “É uma apreciação sistêmica do desempenho de cada individuo no cargo ou potencial de desenvolvimento, [...] é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de um funcionário perante uma organização”.

É evidente o impacto das modificações no comportamento humano, é a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos, e também são maiores as exigências de qualificação de pessoas para assumir os desafios, assumir novas responsabilidades e novos riscos, tendo flexibilidade para conviver com a instabilidade (LUCENA, 1992).

O serviço de avaliação tem por finalidade averiguar a situação geral do funcionário em dois aspectos fundamentais. Para Ferreira (1974, p. 52) “eficiência propriamente dita e Assiduidade”.

Seu objetivo específico é verificar as aptidões do funcionário. Revelar as suas possibilidades de desenvolvimento, inclusive em outros setores da administração – índice de versatilidade (FERREIRA, 1974).

De acordo com Ferreira (1974, p.52),

Avaliar as suas qualidades e deficiências. Neste último caso, proporcionar um guia para o serviço de Acompanhamento e Aconselhamento, combinado com o treinamento, melhorando, assim, sua eficiência funcional, ou ajustando-o no campo das relações humanas. Indicar possibilidades de garantia de progresso para os bons funcionários, evitando descontentamentos salariais, cujos reajustes serão feitos levando-se em conta, também, o valor do funcionário. Por outro lado, a avaliação proporciona a possibilidade de reter os seus melhores empregados (FERREIRA, 1974, p.52).

Para Ribeiro (2005, p.295) “Todo o funcionário espera que a instituição representada por seu gerente, se reúna com ele, num determinado dia durante o ano, e faça um balanço do seu desempenho durante o período”.

Todo o colaborador tem grande interesse em saber como tem sido sua atuação, seu desempenho e sua contribuição para a empresa, isso gera mais comprometimento entre ele e a empresa.

A avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apóia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que devem examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos (CHIAVENATO, 2008).

O enfoque proposto por Chiavenato (2008, p.241) “A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização”.

2.6.3 Objetivos da avaliação

Para Böhmerwald (1999, p.25),

A avaliação de desempenho esteve atrelada ao mérito, a primeira reação do pessoal é a que a avaliação do Desempenho veio para promover; como isso raramente acontece, acaba frustrando a pessoa, fazendo-a reagir negativamente à avaliação que se realizar (BÖHMERWALD, 1999, p. 25).

Vroom (1997, p.163) “sugere que examinar o plano convencional de avaliação de desempenho exige que se transmita seu julgamento em relação ao valor pessoal dos subordinados”.

Descrever uma alternativa que transforma o subordinado no principal responsável pela definição de metas de desempenho e avaliação do progresso em direção a essas metas (VROOM, 1997).

Conforme destaca Chiavenato (2004, p.224) “A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários”.

A avaliação do desempenho é uma ferramenta importante para a empresa, isto é, poder informar aos colaboradores como os mesmos estão destacando-se no trabalho, a partir daí sugerir quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelo gerente como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Para Graminga (2002, p.92) os objetivos da Avaliação do desempenho servem para,

Contribuir de forma extraordinária na retenção de talentos, já que abre as possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal; Auxiliar na formação de uma cultura de aprendizado permanente; Reverter em maximização da motivação, geração de clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade (GRAMINGA, 2002, p.92).

Bergamini (1998, p.49) “acredita que na avaliação de desempenho acontece numa relação de troca, de intercâmbio e se distribui por toda uma equipe de pessoas, que abrange o próprio aliado até mesmo os que têm poder de decisão dentro da organização”.

Os objetivos têm de ser específicos, quanto a produtos, planos e projetos. Também devem ser objetivos e realistas, alcançáveis e mensuráveis, devendo focar os resultados realmente importantes, evitando a rotina, o crescimento para o indivíduo deve ser um desafio permanente. Conforme (Ribeiro, 2005, p. 296) os objetivos que devem ser avaliados, são:

- a) O atual desempenho, e não o potencial;
- b) Resultados de um período, e não somente eventos recentes;
- c) Resultados alcançados, e não conhecimentos e habilidades;
- d) Resultados alcançados, e não progressos.

2.6.4 Práticas da avaliação de desempenho

O sistema de avaliação de desempenho sempre esteve presente no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade.

Nas organizações, este é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e do futuro das organizações. A razão de ser cada vez mais utilizada no âmbito das empresas mostra que sem uma avaliação adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

Para Bergamini (1992) o homem já não pode mais ser considerado como engrenagem que rege os ditames da máquina e busca adaptar-se ao seu ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em missão produtiva, pois as pessoas são diferentes e, portanto, são diferentes suas motivações e interesses.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo analisar o desenvolvimento dos funcionários, promovendo um melhor crescimento pessoal e profissional. Assim, ela é um instrumento que possibilita medir a competência do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre a desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o organização, por intermédio de programas de melhoria do desempenho dos funcionários.

O enfoque proposto por Lucena (1992, p.117) esclarece que,

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem avaliado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Sendo os principais beneficiários o funcionário, o gerente, a organização e a comunidade. O mesmo depende da preparação dos avaliadores de desempenho, como o conhecimento do processo, conhecimento das diferenças individuais, conhecimento dos métodos e técnicas de avaliação, conhecimento da dinâmica da entrevista de avaliação (LUCENA, 1992, p. 117).

Dentro deste contexto, o investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo torna-se fator primordial para o desenvolvimento organizacional, somente assim, a organização poderá conquistar e manter por longo prazo seu espaço no competitivo mercado.

As organizações contemporâneas, com visão de futuro, compreenderam o papel fundamental dos recursos humanos no desenvolvimento organizacional, e começaram a procurar adotar estratégias voltadas à valorização de seus funcionários e a gratificá-los pelo desempenho.

2.6.5 Métodos tradicionais de avaliação

No entendimento de Vroom, há vários anos que se vem enfrentando indícios contraditórios. Então realizaram um estudo com o objetivo de determinar a eficácia de nosso abrangente processo de avaliação de desempenho.

Foi dedicada atenção especial à entrevista entre subordinados e seu gerente, pois se supõe que esta discussão deva motivar o homem a melhorar seu desempenho e descobriram algumas coisas muito interessantes, dentre elas Vroom (1997, p.176) destaca as seguintes:

- a) A crítica tem um efeito negativo sobre o alcance de metas;
- b) O elogio tem efeito reduzido em ambos os sentidos;
- c) A melhoria do desempenho é mais acentuada quando se definem metas específicas;
- d) O treinamento deve ser uma atividade no dia-dia, e não uma vez ao ano;
- e) A fixação mútua das metas, e não a crítica melhora o desempenho;
- f) Estas elaboradas com objetivo principal de melhorar o desempenho não devem colocar simultaneamente na balança seu salário, ou seja, a promoção;
- g) A entrevista com atitude defensiva resultante da avaliação das críticas produz um desempenho inferior;

h) A participação do funcionário no procedimento de fixação de metas ajuda a gerar resultados favoráveis.

A avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta, e não um fim em si mesmo. É um meio para obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria de desempenho humano nas organizações. Sendo uma sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização (CHIAVENATO, 2001).

No entendimento de Chiavenato (2001, p.117),

A avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base para as políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e na comunicação dos resultados. Tradicionalmente, compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções (CHIAVENATO, 2001, p.117).

De acordo com Chiavenato (2001, p.117-120) descreve alguns métodos existentes:

Método da Escala Gráfica: É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Aparentemente, é o método mais simples, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem provocar interferência nos resultados.

È muito criticado quando reduz os resultados a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para neutralizar as distorções de ordem pessoal dos avaliadores.

O método de escala gráfica avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, utiliza um formulário de dupla entrada, nos quais as linhas horizontais representam fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores.

Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em uma pessoa as qualidades que pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Os fatores são dimensionados para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente.

Entre os extremos existem alternativas (CHIAVENATO, 2001, p. 118):

Escalas gráficas contínuas: consiste em escalas em que apenas os dois pontos extremos são definidos e a avaliação do desempenho poderá se situar em qualquer ponta de

linha que os une, há um limite mínimo em um máximo de variação do fator de avaliação e a avaliação pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de variação;

Escalas gráficas semicontínuas: o tratamento é idêntico ao das escalas contínuas, com a diferença apenas da inclusão dos pontos intermediários definidos entre os pontos extremos (limite mínimo e limite máximo) de escala, para facilitar a avaliação;

Escalas gráficas descontínuas: consiste em escalas em que a posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá que escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.

Método da Escala Forçada: Consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frase descritivo de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçadamente apenas uma das duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado;

Método de Pesquisa de Campo: é um método de avaliação de desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização;

Métodos dos Incidentes Críticos: Baseia-se nos fatos de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de lavar a resultados positivos. O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas. É uma técnica que o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados.

Método de Comparação aos Pares: Consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho;

Método de Frases Descritivas: é um método que não exige obrigatoriamente na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “N”);

Método de Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho;

Método de Avaliação por Resultados: liga-se aos programas de Administração por Objetivos; é uma comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário.

Chiavenato (2008 p. 249) destaca,

Avaliar o desempenho de um grande número de funcionários dentro de uma organização utilizando o critério de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando pessoas, não é tarefa fácil. Diante disso, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação, ajustando às suas características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência (predominando a visão estratégica), mensalistas (predominando a visão tática) e horistas (predominando a visão operacional) (CHIAVENATO, 2008, p. 249).

Bergamini argumenta que a avaliação de desempenho sempre foi praticada da mesma forma, parece ser muito mais que uma herança taylorista, uma ausência de reciprocidade nas relações interpessoais. Faz parte desse suposto equilíbrio a prática de avaliação de desempenho do chefe para o subordinado, numa exacerbação do princípio da autoridade.

O administrador assume formalmente a responsabilidade perante a organização, pelo processo de avaliação. Segundo Bergamini (1998, p.44) “É razoável no sentido de garantir e atender ao princípio de racionalização e organização do trabalho; porém, o autoritarismo com que o procedimento é assumido é chocante e desaconselhável” (BERGAMINI, 1988, p. 44).

O enfoque proposto por Lucena (1992) chama a atenção para o acompanhamento do desempenho, que é operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais e ou finais, obtidos.

A habilidade da chefia na condução dessas reuniões de acompanhamento é fundamental, tendo em vista produzir experiências positivas bem sucedidas. Habilidades incluem comunicação, relacionamento interpessoal e liderança, tendo como suporte básico à capacidade de “saber ouvir” a fim de que se estabeleça um diálogo construtivo (LUCENA, 1992).

2.6.6 Pontos críticos e desvantagens

Lara (2004, p.04) explica que,

Em certos casos há erro de julgamento, que é uma das causas freqüentes da subjetividade da avaliação, havendo um erro na avaliação, ou seja, classificar todos os colaboradores de no mesmo nível, interferindo a apreciação global, o julgamento não

meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, penalizando os colaboradores injustamente (LARA, 2004, p. 04).

Para o ponto crítico do processo, que se refere ao retorno dos resultados, alega-se que após a devolução dos formulários, as informações não são tabuladas e nem analisadas, as recomendações dos avaliadores não são atendidas e o máximo que se faz é contar os pontos obtidos para aplicar a política de mérito (LUCENA, 1995).

No entendimento de Chiavenato (2008, p. 316), as principais desvantagens são:

- A) Requer certa “des-administração” salarial;
- b) Altera as estruturas salariais lógica e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho;
- c) Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização;
- d) Reduz o controle, centralização dos salários;
- e) Pode provocar queixas dos funcionários não-beneficiados causando pressões sindicais.

Em muitas organizações, a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerado um desperdício de tempo. Em outras palavras, a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir prêmio aos colaboradores melhor avaliados (LARA, 2004).

2.6.7 Apreciação crítica na implantação de sistemas de avaliação

Chiavenato (2004, p.285) chama atenção para as avaliações que não apresentam resultados positivos,

O avaliador não tem informações suficientes a respeito do desempenho do avaliado; os padrões de avaliação não são claros e definidos; o avaliador não está preparado ou treinado para avaliação ou para entrevista; o avaliado não é honesto e sincero na entrevista de avaliação; o avaliador não considera seriamente a avaliação; o avaliador não tem habilidades pessoais para avaliar o desempenho das pessoas; o avaliado não recebe retroação adequada sobre o seu desempenho, não há uma discussão eficaz sobre o desenvolvimento pessoal do avaliado; o avaliador usa uma linguagem ambígua e obscura no processo de avaliação (CHIAVENATO, 2004, p. 285).

Nas últimas décadas, as filosofias administrativas têm sido gradativamente orientadas para resultados e têm levado as pessoas a procurar adquirir novas habilidades para melhorar seu desempenho.

Existe uma diferença entre a abordagem tradicional e a abordagem baseada na tecnologia comportamental, entre as duas abordagens, existe um *continuum* de graus intermediários, mas a comparação entre os dois extremos permite duas conclusões primárias:

As abordagens tradicionais têm sido ineficazes quanto a melhoria do desempenho, porque se preocupam mais com as deficiências presumidas nas pessoas do que com o desempenho ou cargo executado;

A abordagem da tecnologia do comportamento pode ser eficaz quanto à melhoria do desempenho, porque é orientada exatamente para essa melhoria.

Complementando sua idéia, Chiavenato (2001, p.150) “acredita que a avaliação de desempenho deveria seguir a abordagem da tecnologia do comportamento”.

2.6.8 Ética na avaliação

Segundo Bispo (2004, p.1) “as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho dos colaboradores, a fim de agregar valores financeiros, a importância de que é conduzida a avaliação e como pode ser útil o resultado obtido pela organização”.

O primeiro requisito é a organização contar com a presença de um gestor com forte liderança e que seja dotado de uma firme disposição para fazer com que a idéia guie as ações e as decisões da organização.

Para ter ética, seria necessário realizar um diagnóstico da situação da organização em termos do grau de respeito e justiça com que os funcionários são tratados, sendo preciso examinar as políticas oficiais de Gestão de Pessoas, bem como observar as práticas não escritas e realizar uma comparação com a situação ética considerada ideal (FARAH apud BISPO, 2004).

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Neste sentido, é preciso que o processo seja conduzido de maneira correto e ético (BISPO, 2009).

No entendimento de Bispo (2009, p.01),

Para ter ética, é preciso realizar um diagnóstico da situação da organização em termos do grau de respeito e justiça com que os funcionários são tratados. É preciso examinar as políticas oficiais de Recursos Humanos, bem como observar as práticas não escritas e compará-las com a situação ética considerada ideal. Antes de partir para o diagnóstico, porém, é importante que a direção discuta com um profissional especializado as bases conceituais da ética na gestão de pessoas, pois caso contrário, os dirigentes correrão os riscos de não enxergar as falhas e as omissões morais existentes nos processos de RH da organização, em virtude da provável insuficiência de sua formação ética (BISPO, 2009, p.01).

2.6.9 A avaliação na gestão de competências

Chiavenato (2004) enquadra a competência em sentidos mais amplos e abrangentes sobre a avaliação de desempenho, como competência pessoal; a competência tecnológica, competência metodológica; e a competência social.

Conforme Chiavenato (2004, p.259),

As tarefas estão deixando de ser repetitivas e musculares para se tornarem gradativamente mentais, inovadoras e mutáveis. Os cargos estão deixando de ser individualizados e confinados socialmente para se tornarem socialmente interdependentes e com vinculação grupal. As relações interpessoais e o espírito de equipe estão sendo privilegiados (CHIAVENATO, 2004, p. 259).

Através da avaliação, podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, pró-atividade, criatividade e negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competência interpessoal e trabalho em equipe (CHIAVENATO, 2004).

Assim sendo, a avaliação de desempenho, de acordo com Lara (2004, p.1) “foi originalmente estruturada mensurando o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as demandas e rotinas do trabalho” (LARA, 2004, p. 1).

2.6.10 Avaliação 360°

Para Chiavenato (2004, p.228),

A avaliação de desempenho 360° é feita de modo circular, por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360 graus. Esta avaliação é mais rica por produzir diferentes informações vista de todos os lados, e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros (CHIAVENATO, 2004, p. 228).

A avaliação de desempenho 360° é um processo de feedback, que pode ser responsabilmente aplicado, dentro dos limites que está sujeito, motivar para a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências atingindo os resultados e

principalmente ao desenvolvimento organizacional. Seu objetivo básico é apoiar as decisões gerenciais para avaliar e desenvolver equipes (ALMEIDA, 2008).

O processo baseia-se na utilização de formulários via internet ou papel, que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhorias individuais. Cada avaliador, incluindo o avaliado, recebe um formulário onde registra as suas respostas sobre o avaliado.

Segundo Chiavenato (2008, p.267) “O gerente, dois ou mais colegas do mesmo nível e dois ou mais subordinados alimentam o processo, envolvendo também a auto-avaliação do próprio colaborador proporcionado uma constelação de percepções comparativas”.

Segundo Chiavenato (2008, p.267),

Alerta que, em alguns casos, outros fornecedores internos também são envolvidos no processo. No final, os dados são tabulados, o avaliado recebe relatório individual de forma reservada sobre os mapeamentos feitos como retroação, com ele pode elaborar com seu gerente e setor de recursos humanos um plano individual de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2008, p. 267).

Conforme Chiavenato (2008, p. 263) os prós da avaliação 360° são:

- A O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas;
- B) A qualidade de informação é melhor;
- c) Complementa as iniciativas da qualidade total;
- d) Enfatiza os clientes interno/externos e o espírito de equipe;
- e) Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos;
- f) A retroação fornecida pelo entorno permite o auto-desenvolvimento do avaliado.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 263) os contra a avaliação 360°, são:

- a) O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações;
- b) A retroação pode intimidar e provocar ressentimento no avaliado;
- c) Pode envolver avaliações conflitavas sob diferentes pontos de vista;
- d) O sistema requer treinamento dos avaliadores para funcionar bem.

As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para outras pessoas. A avaliação 360°, se bem utilizada, é uma ferramenta de gestão eficaz, sendo o

profissional avaliado, pelo seu superior, pelo gestor do capital humano e até mesmo pelo Gerente Geral, ou seja, pelo Gestor.

Cada um, dentro da suas atribuições, deve estabelecer claramente um plano estratégico, para que a avaliação seja entendida, e aceita como um dos mais importantes instrumentos de gerenciamento de pessoas na organização (CATANANTE, 2005).

3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com (Diehl e Tatim, 2004, p. 53) “a pesquisa classifica-se como exploratória, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”.

Quanto á abordagem classifica-se como qualitativa. Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

Ainda para o mesmo autor, o procedimento técnico caracteriza-se, como um estudo de caso. Caracteriza-se pelo estudo profundo, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos.

3.1 Variáveis de estudo

Para o presente estudo, a variável utilizada é Sistema de Avaliação de Desempenho. No conceito de Pontes (1996, p. 127) “trata-se de um processo de comunicação que deve analisar o comportamento do empregado, e não da pessoa, e como ela desempenha o cargo”. Para desenvolver o sistema a ser proposto, foram utilizados os procedimentos de coleta de dados adiante descritos.

3.2 Ambiente de estudo

O Órgão Público estudado é a Prefeitura Municipal de Tio Hugo, que conta com um total de 136 servidores, entre efetivos e em estágio probatório. As pessoas envolvidas no estudo são membros da atual gestão político-administrativa (2009-2012), alguns dos quais já participam das gestões anteriores.

3.3 Procedimento e técnicas de coleta de dados

A coleta de dados primários foi feita através de entrevistas com a Diretora de Pessoal e Recursos Humanos da Prefeitura. Entrevista é um instrumento entre duas pessoas cujo

objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de detalhado assunto mediante conversação de natureza profissional (DIEHL; TATIM, 2004).

Como dados secundários, foram utilizados documentos internos e legislação do município relacionada ao tema do estudo. No caso de documentos internos, utilizaram-se os formulários de avaliação de desempenho relativos ao ano de 2008. Também foram utilizados conhecimentos e experiências próprias da autora, que trabalha na gestão do Município desde sua instalação (2001), inicialmente como Chefe de Gabinete e, nos últimos três anos, como Secretária Municipal de Educação.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Para analisar os dados coletados, oriundos das diferentes fontes, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das informações obtidas. Depois de agrupadas as informações coletadas, houve condições de desenvolver considerações julgadas adequadas para melhorar o sistema de avaliação de desempenho.

Segundo (Bardin, apud Richardson, 1979, p. 31),

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às comunicações de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, apud RICHARDSON, 1979, p. 31).

Os dados relativos às avaliações de desempenho de 2008 foram reunidos em tabelas, utilizando recursos de estatística descritiva, basicamente contagem de frequência. Alguns indicadores adicionais também foram apurados, como médias e desvio-padrão, o que permitiu embasar de forma mais consistente as considerações feitas sobre o sistema de avaliação de desempenho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características do órgão público estudado

O Município de Tio Hugo foi emancipado em 16 de abril de 1996, e iniciou a administração política administrativa em 01 de janeiro de 2001, possuem 2.724 (dois mil setecentos e vinte quatro mil habitantes) (Censo IBGE 2010), sua economia predominante é agricultura e a prestação de serviços.

O Município de Tio Hugo possui somente dez anos de administração, como se trata de município com sua emancipação os funcionários que já desempenhavam suas atividades, na área que passou a fazer parte de Tio Hugo, ou que residiam na mesma, diante de Lei específica tiveram a opção de optar por continuar trabalhando no município de origem, ou passar a integrar o quadro de pessoal da Prefeitura Municipal de Tio Hugo, sendo assim alguns professores, funcionários de escolas e um técnico em contabilidade optaram em passar a fazer parte do quadro da Prefeitura Municipal de Tio Hugo, os quais passaram a partir de 1º de janeiro de 2001 a integrar o quadro de funcionários efetivos da Prefeitura Municipal.

Em 2002 foi realizado o primeiro concurso público no município, que após sua homologação a administração municipal passou a constituir seu quadro de funcionários efetivos os quais foram avaliados pelo titular da pasta durante três anos, ou seja, passaram pelo estágio probatório.

O estágio probatório consiste no processo de avaliação da conveniência da manutenção do servidor concursado no quadro de pessoal da Prefeitura Municipal, aferindo requisitos objetivos que demonstrem sua idoneidade moral, eficiência, aptidão, assiduidade e moralidade.

As promoções por mérito estão relacionadas ao avanço de classe do servidor público efetivo, sendo que, somente ocorre com a conjunção do tempo em exercício em cada classe e do pertinente merecimento.

4.2 Setor de recursos humanos

O setor é constituído por uma pessoa responsável nomeada para cargo de Diretora de Pessoal e Recursos Humanos, sendo está responsável por registrar todas as eventualidades relacionadas aos servidores do quadro, com exceção da parte financeira, ou seja, a folha de

pagamento é calculada é emitida pelo contador da Prefeitura, sendo estes departamentos interligados.

A servidora responsável pelo setor de Pessoal tem ainda como atribuição o controle dos prazos que deverão ser realizadas as avaliações de avanço de classe e estágio probatório.

4.2.1 Regramento básico

Conforme a Lei Municipal nº 132, art. 34, as promoções obedecem a regras estabelecidas em Lei e nos termos regulamentares (TIO HUGO, 2002).

A estrutura do quadro de cargos de provimento efetivo, em comissão e de funções de confiança e em especial em extinção, está assim constituída:

I – Quadro Permanente de Cargos;

II – Quadro em Comissão e de Funções de Confiança;

III- Quadro Especial de cargos em Extinção.

O quadro permanente de cargos é constituído por cargos de provimento efetivo. O quadro de cargos em comissão e de funções de confiança criadas por Lei.

Considerando a Lei 530/2009, conceitua-se:

Cargo: é criado por lei, em número certo com denominação própria, constituído no conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometidas a um servidor, mediante retribuição pecuniária padronizada.

Categoria Funcional: É o agrupamento.

O quadro de servidores é constituído de cento e vinte e nove funcionários entre efetivos, Cargos de Confiança, sendo que, 20 Cargos de Confiança 15 servidores estáveis, exercendo Funções de Confiança e 94 servidores efetivos.

4.2.2 Avanço de classe

A administração municipal concede o avanço de classe somente ao servidor público efetivo, que conjugar tempo de exercício em cada classe e do pertinente merecimento, sendo mensurados pelo desempenho de forma eficiente dedicada e leal das atribuições que são cometidas ao servidor com base na assiduidade, pontualidade, disciplina, dedicação, eficiência, responsabilidade e relacionamento, as avaliações se darão semestralmente, mediante a emissão de no mínimo quarto boletins no biênio, nos quais constarão notas para

cada um dos quesitos, cuja mensuração será de zero a nota mínima e dez a nota máxima (TIO HUGO nº 541/2008).

A promoção efetivar-se-á por ato próprio da autoridade competente, depois de verificado, o tempo de exercício fixado em lei e o merecimento.

Merecimento é a demonstração positiva do servidor no exercício do seu cargo e se evidencia pelo desempenho de forma eficiente, dedicada e leal das atribuições que lhe são cometidas, com base na assiduidade, pontualidade, disciplina, dedicação, qualificação, eficiência, responsabilidade e relacionamento.

A promoção será dentro de uma mesma categoria funcional, mediante a passagem do servidor de uma determinada classe para imediatamente superior.

A cada categoria funcional terá cinco classes, designada pelas letras A, B, C, D, E, sendo esta última a final de carreira.

Cada cargo se situa dentro da categoria funcional inicialmente na classe “A” e a ela retorna quando vago.

O tempo de exercício na classe imediatamente anterior para fins de promoção para a seguinte será de:

Seis anos para a classe “B”;

Oito anos para a classe “C”;

Dez anos para a classe “D”; e,

Doze anos para a classe “E”.

Fica prejudicado o merecimento, acarretado a interrupção da contagem de tempo de exercício para fins de promoção, sempre que o servidor:

Somar duas ou mais penalidades de advertência;

Sofrer pena de suspensão disciplinar, mesmo que convertida em multa;

Completar três faltas injustificadas ao serviço no semestre;

Somar dez ou mais atrasos não justificados de comparecimento ao serviço ou saídas antes do horário marcado para o término de cada jornada

Sempre que ocorrer qualquer das hipóteses previstas, iniciar-se-á nova contagem para fins de tempo exigido para promoção.

Suspendem a contagem de tempo para fins de promoção:

As licenças e afastamentos sem direito a remuneração;

As licenças para tratamento de saúde no que excederem sessenta dias, mesmo quando em prorrogação, exceto as decorrentes de acidentes em serviço público;

As licenças para tratamento de pessoa da família.

A promoção terá vigência a partir do mês seguinte aquele em que o servidor completar o tempo de exercício.

As avaliações para fins de promoção dos servidores efetivos serão de competência da chefia imediata ou do titular de órgão a que o servidor estiver ligado.

As avaliações se darão semestralmente, mediante a emissão de no mínimo quatro boletins no biênio, nos quais constarão notas de para cada um dos quesitos, cuja mensuração será de zero a dez, correspondendo “zero” a nota mínima e “dez” a nota máxima.

Para a conclusão positiva visando a concessão da promoção do servidor para a classe seguinte, este terá que alcançar média geral mínima de “cinco”, na avaliação global dos boletins.

Sempre que o servidor obter nota abaixo de “cinco” em qualquer dos quesitos, deverá ser notificado, para, querendo, apresentar defesa escrita, no prazo previsto.

A obtenção de nota “zero”, em qualquer dos quesitos, prejudicará a promoção do servidor pelo semestre em que lhe foi atribuída a referida nota, exceto nos casos de defesa tempestiva, julgada no todo, ou em parte, procedente.

Verificando-se a hipótese de o servidor ter tido mais de uma subordinação no período da avaliação, esta é de competência da chefia perante a qual esteve subordinado na data de vencimento do semestre, exceto se a última subordinação for inferior a trinta dias, caso em que caberá ao coordenador da Comissão Permanente de Promoções.

Quando o servidor encontra-se afastado por motivo de acidente de trabalho ou moléstia profissional quando do vencimento do semestre, será considerado o resultado da avaliação imediatamente anterior.

Em caso de inexistência de avaliação anterior, pode ser repetida a avaliação subsequente.

Ao final de cada uma das avaliações, o servidor comparecerá a Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Finanças (Departamento de Pessoal e Recursos humanos), para assinar os boletins de avaliação.

Caso não concorde com as avaliações, o servidor poderá apresentar defesa, por escrito, no prazo de quinze dias a contar da data de assinatura, cuja peça deverá ser dirigida a comissão Permanente de Promoções, com as razões que fundamentam sua inconformidade.

A não interposição de defesa no prazo citado presume o aceite do servidor acerca da avaliação efetuada.

As decisões da Comissão devem ser prolatadas no prazo de trinta dias a contar do recebimento das defesas escritas.

A designação ou nomeação do servidor para desempenhar cargo em comissão ou função de confiança, não lhe prejudica o período para promoção por avanço de classe.

A Secretaria Municipal de Administração e, Planejamento e Finanças, através do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos, fornecerão as informações necessárias para avaliação dos servidores, referente a licenças gozadas, a pontualidade, a assiduidade e os demais aspectos que deverão ser levados em conta para a concessão da promoção.

4.2.3 Sistema de avaliação de estágio probatório

Neste item será apresentado o processo prático da avaliação e a legislação pertinente. O Decreto nº 114/2002 dispõe sobre a regulamentação das avaliações do estágio probatório conforme segue:

O estágio probatório é o período de três anos de efetivo exercício do cargo para o qual o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público, durante o qual a aptidão e a capacidade são objetos de avaliação no desempenho do mesmo observando os seguintes fatores: assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento.

O servidor deve cumprir estágio probatório no exercício do cargo para o qual foi nomeado em caráter efetivo.

Os afastamentos, legais até dez dias não prejudicam a avaliação do trimestre.

Quando os afastamentos, no período considerado, forem superiores a dez dias, a avaliação do estágio ficará suspensa até o retorno do servidor às suas atribuições, retomando-se a contagem do tempo anterior para efeito do trimestre.

A Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Finanças e os correspondentes setores nas autarquias e fundações encaminham o servidor para exercer funções em determinada unidade administrativa.

O estagiário deve apresentar-se no órgão no qual deve cumprir o estágio, no prazo de cinco dias, a contar de sua posse, além de:

Desempenhar as atribuições do cargo para a qual foi nomeado em virtude de aprovação em concurso público, cumprindo os deveres e responsabilidades estabelecidas em Lei;

Participar das atividades de integração, cursos de treinamento e aperfeiçoamento profissional;

Apor “ciente” nas fichas de avaliação e no resultado final;

Apresentar defesa, por escrito quando não concordar com as avaliações e resultado final, no prazo de cinco dias, sempre a contar da notificação, dirigida à Comissão Permanente e Avaliação do Estágio Probatório;

Apresentar recurso ao prefeito ou ao titular de autarquia ou fundação, por escrito sempre a contar da notificação, no prazo de cinco dias.

As decisões do Prefeito, titular da autarquia ou fundação, devem estar proteladas no prazo de quinze dias a contar do recebimento dos recursos da avaliação e do resultado final.

O órgão onde o estagiário está lotado deve orientá-lo no exercício de suas funções, bem como instrumentalizá-lo quanto às disposições legais do estágio probatório.

Durante o estágio o estágio probatório será realizado avaliações, por boletins, que terá a duração de trinta (30) meses, totalizando dez (10) dez boletins, ficando o período dos três (3) últimos meses, destinados à administração para julgamento e confirmação ou não do servidor no cargo.

Os três primeiros meses do estágio probatório são destinados à adaptação do servidor às atribuições do cargo e os três meses finais reservados à administração para a aferição do resultado final, com a adição das medidas necessárias a cada caso.

Na primeira avaliação, no sexto mês do exercício, são levados em consideração também fatos relativos ao desempenho funcional do servidor desde seu ingresso.

A avaliação do estágio será realizada mediante a verificação dos quesitos de assiduidade, pontualidade, disciplina, dedicação, qualificação, eficiência, responsabilidade e relacionamento, devendo ser considerado aprovado o servidor que obtiver, no máximo, 160 (cento e sessenta) pontos e, no mínimo 80 (oitenta) pontos, no final da avaliação.

Para a confirmação do servidor no cargo, este deve alcançar a pontuação de no máximo 50% (cinquenta por cento) da pontuação total atribuída em cada um dos fatores de avaliação no resultado final médio das dez avaliações do estágio probatório.

Verificando em qualquer fase do estágio probatório, resultado totalmente insatisfatório, o titular do órgão encaminhará o servidor à Secretaria da administração, Planejamento e Finanças para instaurar processo administrativo competente assegurado a ampla defesa ao servidor.

O servidor que não preencher algum dos requisitos probatórios deverá receber orientação adequada para que possa corrigir as deficiências.

Nos casos de cometimento de falta disciplinar, inclusive durante o primeiro e último trimestre, o estagiário têm sua responsabilidade apurada, através de sindicância ou processo administrativo disciplinar, observados as normas estatutárias, independente da continuidade da apuração do estágio probatório.

As avaliações do estágio probatório são de competência da chefia imediata ou do titular do órgão a que o estagiário estiver ligado.

A Secretaria Municipal da Administração, Planejamento e Finanças, criou uma Comissão Permanente de Avaliação do Estágio Probatório, designada através de portaria expedida pela autoridade competente, com os seguintes integrantes:

Dois servidores da Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Finanças, preferencialmente estáveis, e quando possível e detentores de padrão igual ou superior aos estagiários;

Um servidor, preferencialmente estável, indicado pelas demais secretarias;

A Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Finanças designam um servidor específico para secretariar a Comissão Permanente de Avaliação do Estágio Probatório.

A competência da Comissão Permanente de Avaliação do Estágio Probatório:

Elaborar e controlar a execução do cronograma dos estágios probatórios;

Orientar o responsável pelo órgão e as chefias imediatas quanto ao funcionamento, controle e avaliação do estágio probatório;

Coordenar todo o processo de avaliação do estágio probatório;

Distribuir, até o dia 5 (cinco) de cada mês subsequente ao da avaliação anterior, o Boletim de Desempenho do Estagiário, o qual deverá ser devolvido a comissão até dia 17 (dezessete) do mês de recebimento;

De posse do Boletim de Desempenho do Estagiário, caberá a Comissão aferir a pontuação obtida na avaliação parcial, e proceder aos competentes registros na Ficha de Controle de Estagiário.

Os titulares das secretarias, autarquias ou fundações têm o prazo Máximo de trinta dias, antes do término do estágio probatório, para enviar seus resultados finais a Secretaria de Administração Planejamento Finanças ou setor correspondente.

Nos casos de afastamento decorrentes das disposições, estatutárias, superiores há trinta dias no período das violações, o servidor estagiário protela sua avaliação do estágio probatório, por igual período, exceto por acidente em serviço, por moléstia profissional ou

agressão não provocada, incidindo sobre o período de avaliação, será considerado para a mesma a repetição do resultado anterior.

Em caso de inexistência de avaliação anterior, pode ser repetida nota da avaliação subsequente.

O servidor em estágio probatório não pode ser cedido ou colocado à disposição de outros órgãos públicos ou entidades.

Quando o servidor em estágio probatório for designado para desempenhar cargo em comissão ou função gratificada, o período de aferição protelado por igual período, permanecendo as avaliações já realizadas e somente completando-as quando o servidor retornar ao seu cargo de origem.

Compete a Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças ou setor correspondente nas autarquias e fundações:

Promover a integração do servidor no serviço público municipal;

Proporcionar cursos que visem ao treinamento e o aperfeiçoamento do servidor público municipal.

A Secretaria Municipal de Administração, Planejamento e Finanças ou setor equivalente nos demais órgãos, autarquias ou entidades fundacionais, fornecerá as informações necessárias para a avaliação dos servidores referentes licenças gozadas no período da avaliação, bem como a pontualidade, assiduidade e disciplina.

A Secretaria Responsável, por todo o processo de avaliações, procederá, aos atos administrativos para exoneração do servidor, quando desfavorável à permanência do mesmo no cargo, conforme avaliação do estágio probatório, bem como o registro da ficha funcional do servidor da confirmação ou exoneração do estágio cargo.

Sempre que for concluído pela exoneração, no estágio, ser-lhe-á assegurada vista do processo, pelo prazo de cinco dias úteis, para apresentar defesa e indicar as provas que pretenda produzir.

A defesa, quando apresentada, será apreciada em relatório conclusivo, por comissão especialmente designada pelo Prefeito, podendo, também, determinar diligências e ouvir testemunhas.

5 LEVANTAMENTO DE DADOS DAS AVALIAÇÕES REALIZADAS

Para ter-se uma análise mais profunda do sistema de avaliação de desempenho adotado no Município de Tio Hugo, foram pesquisados dados da última avaliação de 2008, no quadro de funcionários efetivos e no quadro de funcionários em estágio probatório.

Chama-se atenção para os funcionários efetivos, a avaliação é feita considerando-se uma escala de notas de zero (0,0) a dez (10,0). Para os funcionários em estágio probatório, é adotado um sistema de conceitos que vai de 01 (um) a 04 (quatro), sendo 01 o melhor conceito e 04 o pior conceito. Por isso, tem que cuidar-se na avaliação dos resultados porque, no primeiro caso, quanto maior a nota melhor o desempenho, no segundo caso, é o inverso, ou seja, quanto menor a nota, maior é o desempenho diagnosticado.

No total, foram analisadas as fichas de 58 funcionários efetivos e 14 em estágio probatório e que correspondem à totalidade das avaliações feitas.

A Tabela 01 apresenta a freqüência das notas atribuídas por fatores, para os funcionários efetivos. Sendo que a nota 8,0 será considerada uma pouco satisfatória, nota 9,0 satisfatória, nota 10,0, para um bom desempenho das atividades realizadas na organização em estudo:

Tabela 01 - Freqüência das notas atribuídas por fator - funcionários efetivos:

Fator	Nota 5,0	Nota 6,0	Nota 7,0	Nota 8,0	Nota 9,0	Nota 10,0
Assiduidade	-	1	2	9	34	12
Pontualidade	-	-	1	6	34	17
Disciplina	1	5	3	8	29	12
Dedicação	2	1	4	12	26	13
Qualificação	1	-	7	13	27	10
Eficiência	1	-	3	17	27	10
Responsabilidade	1	-	2	12	30	13
Relacionamento	-	-	1	17	26	14
SOMA	6	7	23	94	233	101

Fonte: Fichas de Avaliação de Desempenho – 2008

Assim sendo, por meio dos dados da tabela 01, acima descrita, no item assiduidade apenas 01 funcionário obteve a nota 6,0, 02 funcionários obtiveram a nota 7,0, sendo que os demais do total de 58 funcionários tiveram notas acima de 7,0, considerado bom, para a organização.

No item pontualidade apenas 01 funcionário, teve a nota 7,0, 06 funcionários nota 8,0, os demais obtiveram nota 9,0 e 10,0.

Analisou-se que no item que se refere à disciplina, 09 funcionários ficaram abaixo da nota 8,0, nota esta considerada pouco satisfatória. No fator que refere-se a relacionamento, nenhum obteve nota inferior a 7,0, isso demonstra uma equipe integrada, tendo bons relacionamentos entre os funcionários. Pois a maioria obteve nota 9,0 considerada satisfatória para o resultado da pesquisa.

Outro fator a destacar é a qualificação dos servidores. Ponto considerado essencial no andamento das tarefas diárias, pois a qualificação não só envolve a postura diante das atividades a serem realizadas, mas também a conduta, a ética, a disciplina, entre outros fatores que fazem com que exista um clima harmonioso e agradável no ambiente de trabalho.

Na tabela 02, constam os conceitos atribuídos aos funcionários em estágio probatório.

Tabela 02 - Frequência dos conceitos atribuídos por fator – estágio probatório:

Fator	Nota 1,0	Nota 2,0	Nota 3,0	Nota 4,0
Assiduidade	10	4	-	-
Pontualidade	10	4	-	-
Disciplina	12	2	-	-
Dedicação	7	7	-	-
Qualificação	8	6	-	-
Eficiência	8	6	-	-
Responsabilidade	8	5	-	-
Relacionamento	9	5	-	-
SOMA	72	39	-	-

Fonte: Município de Tio Hugo, Avaliações de Desempenho 2008

A tabela 02 exhibe os resultados, mas de forma inversa, ou seja, na tabela 01, quanto maior a nota melhor o desempenho, já na tabela 02, é o contrário, isto é, quanto menor a nota, maior é o desempenho diagnosticado. Neste sentido, comparando-se os resultados das Tabelas 01 e 02, observa-se que existe forte predominância de notas bastante altas, sendo raros os conceitos baixos. No caso da Tabela 02, observa-se que todas as avaliações situarem-se nas duas melhores opções.

Isso demonstra que os funcionários em estágio probatório estão desempenhando suas funções, de forma adequada.

Na seqüência, apuraram-se algumas medidas estatísticas básicas para o quadro de servidores efetivos, conforme se verifica na Tabela 03.

Tabela 03 – Média- desvio padrão, mínimo e máximo de notas atribuídas, por fator – funcionários efetivos:

Fator	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Assiduidade	8,93	0,81	6,00	10,00
Pontualidade	9,16	0,67	7,00	10,00
Disciplina	8,64	1,22	5,00	10,00
Dedicação	8,69	1,16	5,00	10,00
Qualificação	8,64	1,02	5,00	10,00
Eficiência	8,71	0,94	5,00	10,00
Responsabilidade	8,88	0,92	5,00	10,00
Relacionamento	8,91	0,78	7,00	10,00

Fonte: Desenvolvido a partir das tabelas anteriores

Os mesmos cálculos estatísticos básicos foram feitos para os funcionários em estágio probatório, conforme se observa na Tabela 04.

Tabela 04 - Média, desvio padrão, mínimo e máximo de conceitos atribuídos, por fator- estágio probatório:

	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Assiduidade	1,29	1,00	2,00	0,47
Pontualidade	1,29	1,00	2,00	0,47
Disciplina	1,14	1,00	2,00	0,36
Dedicação	1,50	1,00	2,00	0,52
Qualificação	1,43	1,00	2,00	0,51
Eficiência	1,43	1,00	2,00	0,51
Responsabilidade	1,38	1,00	2,00	0,51
Relacionamento	1,36	1,00	2,00	0,50

Fonte: Desenvolvido a partir das tabelas anteriores

Nota-se que, em todos os quesitos, a pontuação máxima sempre foi à melhor nota possível e que, no caso dos funcionários efetivos, a nota mínima variou em alguns casos. O dado mais importante da Tabela 03 é o desvio padrão, onde se nota que em apenas três deles este desvio ficou acima de 1,0. Isso indica que houve variação muito pequena de notas dentro de cada quesito em relação a todos os funcionários avaliados. No caso da Tabela 04, esta

variação é ainda menor, mas é necessário considerar que a escala (01 a 04) também é menor. Mesmo assim, nota-se que também houve grande unanimidade entre as notas atribuídas.

A tabela 05 refere-se às médias gerais atribuídas, observando as tabelas anteriores, considerando as notas atribuídas para o avanço de classe.

Tabela 05 - Resumo das médias gerais das notas atribuídas – funcionários efetivos:

Intervalo	Quantidade
Menor do que 7,00	2
De 7 a 7,99	4
De 8 a 8,99	24
9,0 ou mais	28
Soma	58

Fonte: Desenvolvido a partir das tabelas anteriores

A tabela 05, acima citada, expõe as médias gerais atribuídas, observando que do total de 58 funcionários, apenas dois deles, ficaram com media menor que 7,0, os demais ficaram acima da nota 7,0. Destes 52 funcionários obtiveram nota igual ou superior a 8,0. Dentro deste contexto, para os funcionários efetivos considerou-se uma média primorosa. A mesma observação foi realizada em relação os funcionários estáveis, considerando as avaliações do estágio probatório.

Tabela 06 - Resumo das médias gerais dos conceitos atribuídos – estágio probatório:

Intervalo	Quantidade
Média 1,00	4
De 1,00 a 1,25	5
De 1,25 a 1,50	-
De 1,50 a 1,75	4
Maior que 1,75	1
Soma	14

Fonte: Desenvolvido a partir das tabelas anteriores

Percebe-se que, há uma variação pequena entre as notas atribuídas, concentrando-se a maior parte em notas acima de oito.

No caso da Tabela 06, é necessário considerar que as avaliações são consideradas em uma escala é de 01 a 04 e em conceito. Sendo que, é perceptível que esporadicamente as avaliações apresentam notas superiores a 1,75, observa-se que a tendência predominante é fazer uma análise positiva dos avaliados.

A tabela 07 refere-se aos indicadores médios, observando as tabelas anteriores, considerando as notas atribuídas para o avanço de classe.

Tabela 07 - Indicadores médios gerais – funcionários efetivos:

Indicador	Valor
Média geral	8,82
Média mínima	6,25
Média máxima	9,75
Desvio padrão médio	0,70

Fonte: Desenvolvido a partir das tabelas anteriores

Na seqüência, apresentam-se os indicadores médios referente ao estágio probatório.

Tabela 08 - Indicadores médios gerais – estágio probatório:

Indicador	Valor
Média geral	1,35
Média mínima	1,87
Média máxima	1,00
Desvio padrão médio	0,48

Fonte: Desenvolvido a partir das tabelas anteriores

Considerando a avaliação das tabelas, identifica-se uma distribuição de frequência anormal, com concentração expressiva no topo da escala, impossibilitando a identificação dos servidores que se destacam na prestação do serviço, e também, os que desenvolvem as suas funções insatisfatoriamente.

Sabe-se, por vivência no dia-a-dia da Prefeitura, que existem servidores com desempenho insatisfatório e isso não aparece nas avaliações realizadas, demonstrando-se, assim, que o sistema existente procura apenas atender uma rotina burocrática, com os gestores adotando a postura de evitar conflitos internos.

Dessa forma, não seria necessário realizar avaliação de desempenho e, para fins de avanço, poderia se considerar somente o tempo de serviço.

Quanto ao estágio probatório, também se pode considerar que as avaliações não apresentam resultados positivos para a Administração, pois o estágio probatório caracteriza-se como sendo um período onde é realizada uma avaliação de fatores que são de extrema importância para a prestação de serviço satisfatório para a sociedade.

Levando em conta as fichas de avaliação, identificam-se as médias gerais muito próximas e conceitos satisfatórios.

Considerando a análise supõe-se que as principais causas das avaliações serem realizadas dessa forma podem ser classificadas como medo e insegurança de avaliar mal, ou falta de preparo para avaliar e dificuldade política para a avaliação.

6 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo. Mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Neste sentido, para alcançar o objetivo básico da avaliação de desempenho, e para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários, isto é: adequação do indivíduo ao cargo e treinamento.

Especificadamente buscou-se: identificar o sistema existente, especialmente à estrutura dos quadros e a legislação sobre o assunto; analisar e identificar os resultados das avaliações realizadas com o sistema atual; avaliar as possibilidades de ajustes e aperfeiçoamento no sistema existente.

O estudo de caso abrange os servidores efetivos e em estágio probatório, da Prefeitura Municipal de Tio Hugo, das diferentes secretarias municipais. Trata-se de um município emancipado há onze anos, com um quadro de menos de duas centenas de servidores. Já dispõe de sistemas básicos de avaliação do desempenho, porém que, aparentemente, não vêm atendendo ao propósito de ser uma avaliação que permita de fato avaliar e comparar desempenhos.

Os dados coletados da avaliação de desempenho do Município de Tio Hugo, nos quais foram pesquisados junto às informações da última avaliação do ano de 2008, no quadro de funcionários efetivos e no quadro de funcionários em estágio probatório, serviram de base para a realização deste trabalho.

Sendo que, a avaliação de desempenho baseou-se em dados tais como: Assiduidade, pontualidade, disciplina, dedicação, qualificação, eficiência, responsabilidade e relacionamento. Deste modo, para a análise dos dados acima coletados, dos funcionários efetivos foi atribuído uma nota de 5,0 a 10,0 pontos, já para os que estão no estágio probatório foram atribuídos as notas de 1,0 a 4,0 pontos.

Percebeu-se que os funcionários efetivos os índices são mais baixos considerando os fatores acima citados. Sendo que, os funcionários que estão no estágio probatório tiveram índices mais elevados, ou seja, as notas foram superiores aos funcionários efetivos.

Realizou-se uma análise da literatura técnica e das avaliações existentes. Ao tabular os resultados identificaram-se uma distribuição de frequência anormal, com concentração expressiva no topo da escala, impossibilitando a identificação dos servidores que se destacam

na prestação do serviço, e também, os que desenvolvem as suas funções insatisfatoriamente. Esta ineficiência do sistema atual serviu de ponto de partida para a sugestão de alterações, apresentando-se as possibilidades de Avaliação 360° e o método de Escala Forçada.

A necessidade de um bom serviço público é fundamental para a sociedade. Desenvolver formas adequadas de avaliar o servidor é um componente importante neste processo.

Para a avaliação de desempenho necessita-se ter muito cuidado. A avaliação do desempenho tem despertado inúmeras demonstrações favoráveis e outra extremamente contrária. Pois a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado, por isso, é preciso haver muita cautela nesta hora, ou seja, ao localizar as causas dos problemas existentes entre a organização e o funcionário, é necessário desta forma estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.

Se tiver que ter mudanças, estas deverão estar de comum acordo com o funcionário, o mesmo terá que ter conhecimento das mudanças planejadas, e principalmente saber a causa da mudança, e como deverá ser feita.

O mesmo deverá receber um *feedback* adequado reduzindo dissonâncias a respeito de sua atuação na organização, neste caso a Prefeitura Municipal de Tio Hugo.

Os subsídios indicados fundamentam-se na Emenda Constitucional nº 19, que prevê a possibilidade dos municípios regulamentarem programas de qualidade e produtividade do trabalho, treinamento e desenvolvimento.

No caso do Município de Tio Hugo, o quadro de servidores ainda é pequeno e os vícios normalmente atribuídos ao serviço público recém começam a se manifestar. Por isso, é um momento oportuno de ajustar o sistema de avaliação de desempenho.

Com essa concepção, aponta-se que a implantação da avaliação de desempenho “Avaliação de 360°”, possibilitaria uma avaliação de modo circular por todos os elementos que mantém alguma interação com o avaliado. Nesse caso, fariam parte da avaliação os colegas e pares, os subordinados, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360°, possibilitando que os próprios usuários dos serviços prestados, ou seja, para que o município tenha o direito de participar da avaliação dos serviços prestados bem como da avaliação do funcionário.

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem avaliado, coordenado e desenvolvido poderia trazer benefícios a curto, médio e longo prazo. Sendo os principais beneficiários os funcionários, o Prefeito, a Prefeitura e a comunidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Renilda Ouro de. Avaliação 360 Graus: **A Melhor Intervenção de Recursos Humanos** Será? Gestão Plus/RH em Síntese setembro-outubro, 1999. Disponível em <http://www.perspectivas.com.br>. Acessado em 10/10/2007.

BERGAMINI, Cecília W. BERALDO, Deobel G.R. **Avaliação de Desempenho**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BISPO, Patrícia, **A ética na avaliação de desempenho**. Disponível em http://www.w3net.com.br/artigos/competências/art_ética.doc. Acessado em 11/10/2007.

_____. Patrícia. **A ética na avaliação de desempenho**. Disponível em <http://www.rh.portal.com/doc>. Acessado em 02/06/2009.

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho**. 2.ed. Minas Gerais: Lierra Maciel Ltda, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 9, de 9 de novembro de 1995**. Lex: legislação federal e marginalia, São Paulo, v. 59, p. 1966, out./dez. 1995.

_____. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CATANANTE, Bete. **Como e por que fazer avaliação e feedback em 360º nos dias de hoje**. RH em Síntese nº 33- ano IV-Mar/Abr. Disponível em www.gestaoerh.com.br. Acessado em 25/10/2007.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 2º. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Desempenho Humano nas Empresas**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Recursos Humanos**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FAMURS. (Federação das Associações dos Municípios do Rio Grande do Sul). **Guia do Administrador Público**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Notadez, 2000.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal: Relações Industriais**. 3. ed. São Paulo:1974.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 11^a. Ed. São Paulo: Saraiva 2006.

GRAMINGA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**: São Paulo: Makron Books, 2002.

GROTE, Dick. **Crime sem castigo**. HSM Management, Barueri (SP), 33. ed., p.24-28 novembro, 1988.

LARA, Janayna Fomosi e Silva Marlene Bühler. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências uma experiência de utilização**. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt>. Acesso em 27/10/2007.

_____.Janayna Formosi e SILVA Marlene Bühler. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências de utilização**. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt>. Acessado em 02/06/2009.

LUCENA, Maria D. da S. **Avaliação do Desempenho**.1 ed. São Paulo: Atlas, 1992.MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 6^a. Ed. São Paulo, Malheiros, 1990.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. Ed. São Paulo, Malheiros, 2008.

PAULILO, Maria Ângela Silveira. **A pesquisa qualitativa e a história de vida**. Disponível em http://www.ssrevista.uel.br/c_v2n1_pesquisa.htm. Acesso em 29 de maio/2009.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18. ed São Paulo: Atlas, 2005.

PONTES, Benedito. R. **Avaliação de Desempenho – Uma Abordagem Sistêmica**. 5. ed. São Paulo: LTr, 1996.

_____.Benedito R. **Avaliação de Desempenho**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva 2005.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho na ação governamental no Brasil**: problemas e perspectivas. In: CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD “CONTROL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL”, 15, Caracas, 2001. Anais. Caracas, 2001. Disponível em http://www.preac.unicamp.br/arquivo/materiais/txt_apoio_avaliacao_desempenho_acao.pdf. Acesso em 29 de maio 2009. [Primer Premio].

SEPLAG (Secretaria de Planejamento). **Avaliação Especial de Desempenho. Choque de Gestão**. Disponível em: www.planejamento.mg.gov.br. Acesso 06 de jun 2009.

TIO HUGO, **Decreto Municipal 144/2002**.

_____, **Decreto Municipal 541/2008**.

_____. **Lei Municipal 530/2009** de 02 de janeiro de 2009.

_____, **Lei Municipal 132/2002** de 16 de julho de 2002.

VROOM, Victor H., **Gestão de Pessoas Não de Pessoal**. 1. ed. Rio de Janeiro:Campus,1997.

WISCOMBE, Janet. **Remunerar por desempenho funciona?** HSM Managet, Barueri (SP), ed.30, p. 134-140, jan-fev 2002.