



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS CURITIBA**



**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

NÍDIA MARA SANTOS LIMA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
FERRAMENTA PARA A EXCELÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2013**

NÍDIA MARA SANTOS LIMA



**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
FERRAMENTA PARA A EXCELÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Curitiba.

Orientador(a): Prof. ME Hilda Alberton de Carvalho

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

**CURITIBA
2013**

Aos meus familiares e amigos pela força, motivação e, principalmente, pela compreensão dos momentos que estive distante para me dedicar a este trabalho acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela perseverança para alcançarmos nossos objetivos, pela paciência nos momentos de tensão, pela força nos momentos difíceis e pela motivação para que esse trabalho fosse concluído.

Ao meu filho Jean Carlos que por diversas vezes teve que compreender e aceitar minha ausência no convívio familiar para que pudesse concretizar esse trabalho, sempre me apoiando e motivando.

Ao meu esposo que mesmo distante, sempre incentivou e apoiou meus estudos.

À minha mãe pelo carinho e interesse em contribuir com melhorias nesta monografia.

À minha orientadora professora Hilda Alberton de Carvalho pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos tutores presenciais e à distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Aos funcionários e professores do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal Tecnológica do Paraná, em especial à equipe do pólo presencial de São José dos Campos.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a concretização desta monografia.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles”.

(AUGUSTO CURY)

RESUMO

LIMA, Nídia Mara Santos. **Avaliação de Desempenho: Ferramenta para a excelência no Serviço Público**. 2013.38f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar a Avaliação de Desempenho aplicada pela Prefeitura Municipal de São José dos Campos, verificando-se se o modelo adotado era adequado, propondo então possíveis melhorias ao processo. Percebe-se que por se tratar de um projeto novo na Prefeitura, visto o Decreto ter sido regulamentado em 2012, ocorriam algumas falhas que se corrigidas ainda no início, poderiam evitar problemas como, por exemplo, a desmotivação dos servidores públicos que viessem a participar desse processo de avaliação. Por meio desta pesquisa documental demonstrou-se que o modelo de avaliação de desempenho adotado pode ser considerado adequado, mas que ainda necessita alguns ajustes para que se torne eficiente e atinja os resultados esperados. De natureza descritiva e qualitativa, esta pesquisa utiliza-se do método de estudo de caso e da pesquisa documental como procedimentos para a coleta de dados.

Palavras-chave: Administração Pública. Desenvolvimento Profissional. Melhorias. Eficiência.

ABSTRACT

LIMA, Nidia Mara Santos. **Performance Assessment: Tools for excellence in public service.** 2013. 29f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

This research aimed to present the Performance Evaluation applied by the Municipality of São José dos Campos, checking whether the model adopted was adequate, then proposing possible improvements to the process. It is noticed that since this is a new project at City Hall since the Decree was regulated in 2012, there were still some glitches that corrected early, could prevent problems such as the motivation of public servants who were to participate this evaluation process. Through this documentary research demonstrated that the performance evaluation model adopted can be considered adequate, but it still needs some tweaking to become efficient and achieves the expected results. Descriptive and qualitative nature, this research makes use of the method of case study and documentary research as procedures for data collection.

Keywords: Public Administration. Professional Development. Improvements. Efficiency.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
2.2 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
2.3.1 Escalas Gráficas	14
2.3.2 Escolha Forçada	15
2.3.3 Pesquisa de Campo.....	15
2.3.4 Incidentes Críticos.....	16
2.3.5 Listas de Verificação.....	16
2.3.6 Avaliação Participativa Por Objetivos	17
2.3.7 Avaliação 360 graus.....	17
2.4 ERROS COMUNS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1 ELEMENTOS DO ESTUDO.....	19
3.2 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	21
3.3 TABULAÇÃO E ANÁLISE.....	21
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
6 SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS	31
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

A todo o momento e em diversas circunstâncias estamos opinando e avaliando os mais diversos assuntos, desde o desempenho da bolsa de valores até um boletim escolar do filho.

Chiavenato (2010, p. 240) considera que a avaliação de desempenho tem se difundido e se mostrado como uma necessidade dentro das organizações que desejam atingir a competitividade para atuar e sair-se bem nos dias atuais, de mundo globalizado.

E no setor público não é diferente: a administração pública passa hoje por momentos de redefinição de sua estrutura. Chiavenato (2010, p. 241) ressalta que o que antes era marcado por um clima burocrático, técnico e racional, hoje sente uma grande necessidade de transformação.

Uma das principais mudanças nessa administração pública é a utilização da avaliação de desempenho como ferramenta para o desenvolvimento na carreira de servidores públicos por meritocracia, sendo o seu objetivo: apresentar indicadores de desempenho, que viabilizarão a oferta de treinamentos e capacitações aos servidores, visando o aprimoramento da atuação profissional do servidor.

Neste trabalho foi analisada a Avaliação de Desempenho tendo como referência a Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

O presente trabalho é composto por cinco capítulos. O Capítulo 1 denominado Introdução, apresenta a Problemática, Justificativa, os Objetivos Geral e Específico e a Delimitação do Tema. O Capítulo 2 apresenta o Referencial Teórico referente ao assunto abordado. No Capítulo 3 é apresentado o Procedimento Metodológico. O Capítulo 4 indica a Apresentação e Discussão dos Resultados, no Capítulo 5 são apresentadas as Considerações Finais e por fim, no Capítulo 6 as Sugestões para novos estudos.

1.1 PROBLEMÁTICA

O novo Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Servidores Municipais de São José dos Campos, instituído em 8 de Dezembro de 2011, através da Lei Complementar 453, prevê a avaliação de desempenho como instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo profissional com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Mas logo em seu primeiro ano de aplicação, por se tratar de um novo projeto, algumas falhas foram percebidas e que se corrigidas ainda no início, podem evitar a insatisfação por parte dos avaliados e resultados decepcionantes e desmotivadores.

Percebe-se que a Avaliação de Desempenho muitas vezes é aplicada de forma incorreta, seja por insuficiência no que diz respeito ao treinamento dos avaliadores ou por falta de comprometimento com seus avaliados. Outro aspecto também seria a necessidade de utilização de mecanismos que possam auxiliar no *feedback* em relação ao desempenho dos funcionários públicos.

Diante disso levanta-se a seguinte questão: O sistema de avaliação de desempenho utilizado na Prefeitura de São José dos Campos é adequado?

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se em função da importância de um serviço público com eficiência, que depende dos serviços de funcionários que estejam satisfeitos, que esperam o reconhecimento e a valorização pelos serviços prestados e com possibilidades de desenvolvimento em suas carreiras.

Segundo Chiavenato (2010, p. 268),

“A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos, e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.”

Portanto, esse tema é relevante para a administração pública, pois poderá auxiliar nas próximas avaliações de desempenho evitando o cometimento de erros e melhorando a qualidade de todo o processo.

Esse estudo também pretende contribuir como fonte de pesquisa e até mesmo como parâmetro para outras pesquisas com temas semelhantes.

1.3 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral deste trabalho é identificar a importância do uso do método de avaliação de desempenho aplicado aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Elaborar referencial teórico sobre a avaliação de desempenho e seus métodos;
- b) Apresentar a Avaliação de desempenho aplicada aos servidores públicos municipais de São José dos Campos;
- c) Identificar falhas durante o processo de avaliação de desempenho dos servidores da prefeitura de São José dos Campos;
- d) Apresentar possíveis melhorias a serem implementadas ao processo de avaliação de desempenho;

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa tem como tema a Avaliação de Desempenho: Ferramenta para a excelência no serviço público e será realizada na cidade de São José dos Campos levando-se

em consideração dados obtidos junto à Prefeitura do Município ao longo do período 2010-2013.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por cinco capítulos:

- Capítulo 1 - denominado Introdução, define a Problemática, a Justificativa, o Objetivo Geral, os Objetivos Específicos e a Delimitação do Tema;
- Capítulo 2 - descreve o Referencial Teórico referente ao assunto abordado;
- Capítulo 3 - aponta o Procedimento Metodológico adotado para elaboração deste trabalho;;
- Capítulo 4 - indica a Apresentação e Discussão dos Resultados, onde é apresentado figuras , quadros e tabelas para melhor esclarecer o assunto;
- Capítulo 5 - apresenta as Considerações Finais;
- Capítulo 6 – cita a Sugestão para novos estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e metodologias de avaliação de desempenho, as vantagens do processo de avaliação e os erros mais comuns cometidos nos processos de avaliação.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho constitui um processo de medição, avaliação e monitoramento do desenvolvimento do funcionário, que busca principalmente, identificar a necessidade de novos treinamentos em determinados setores e decidir quais colaboradores devem receber recompensas, como aumentos de salários ou promoções.

“A Avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.” (Chiavenato, 2010, p. 241).

Para Marras (2007, p. 187), “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).”

Ainda, segundo Chiavenato (2010, p. 241),

“É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.”

A avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta fundamental para perceber problemas de desempenho e então adotar métodos que possam garantir a melhoria no trabalho e na qualidade de vida.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2002, p. 332), “um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.”

Através da avaliação de desempenho, o funcionário consegue perceber o que outras pessoas pensam a respeito de seu trabalho e como está sendo sua contribuição para a organização.

Boudreau e Milkovich (2000, p. 146) acrescentam que “A avaliação de desempenho procura proporcionar aos funcionários informações sobre sua própria atuação, para que o mesmo possa desenvolvê-la sem que perca a motivação e independência para realizar um bom trabalho.”

Perceber a real importância de uma avaliação de desempenho é um fator primordial para que todo o seu desenvolvimento seja realizado corretamente visando a melhoria tanto para a organização quanto para o indivíduo.

2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho humano e cada organização ajusta sua avaliação de acordo com as suas necessidades.

Dentre os métodos de avaliação do desempenho, Chiavenato (2010, p. 249) destaca: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, listas de verificação, avaliação por objetivo e avaliação 360 graus, sendo estes dois últimos, considerados como métodos modernos de avaliação de desempenho.

2.3.1 Escalas Gráficas

De acordo com Chiavenato (2010, p. 249), “o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados.”

Utiliza-se de um formulário de entrada dupla, sendo as linhas horizontais os fatores de avaliação de desempenho e as verticais indicando os graus de variação daqueles fatores.

Pontes (1986, p. 23) ressalta que, “o método traz as vantagens da facilidade de entendimento por parte de toda a organização, por ser simples sua aplicação e por permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas organizações.”

O método das escalas gráficas é o mais utilizado nas organizações, por ser aparentemente o mais simples e de fácil aplicação.

2.3.2 Escolha Forçada

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 259), “o método da Escolha Forçada consiste, essencialmente, na descrição de fatores que compõem determinado cargo.”

Neste método, o avaliador escolhe necessariamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais representa o desempenho do funcionário avaliado.

“A premissa deste método é que numa organização sempre existe certo percentual de pessoas que desempenham mal, regularmente e excepcionalmente bem seu trabalho e que, portanto, é sempre possível avaliar os funcionários segundo distribuição normal de forçada e, assim, o aplicam em distribuição de lucros, gratificações, aumentos por mérito.” (PONTES, 1986, p. 22).

Esse modelo de avaliação dispensa treinamento dos avaliadores e não há uma participação ativa do avaliado.

2.3.3 Pesquisa de Campo

O método de pesquisa de campo possibilita que o avaliador analise o comportamento do funcionário no desenvolvimento de seu trabalho e não na pessoa em si.

Chiavenato (2010, p. 251) considera “um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho.”

Para Pontes (1986, p. 19), “o método de pesquisa de campo, apesar de dar um passo além, em relação aos demais, não é muito difundido nem utilizado pelas organizações.”

Apesar de proporcionar uma avaliação profunda e detalhada, para sua aplicação, é necessária a assessoria de especialista, gerando um custo operacional muito alto para a organização.

2.3.4 Incidentes Críticos

Esse método consiste em avaliar os pontos fracos e fortes de cada funcionário, preocupando-se com os desempenhos excepcionais, sejam eles positivos ou negativos.

Para Chiavenato (2010, p. 251), “É um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).”

Enfatiza Marras (2009, p. 176), “neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade.”

Utilizando-se de duas colunas, uma para aspectos excepcionalmente positivos e outra para negativos, o avaliador lista somente os aspectos excepcionais do avaliado, sejam eles bons ou ruins, o que pode levar esse método a ser considerado tendencioso e parcial.

2.3.5 Listas de Verificação

Trata-se de uma versão simplificada do método das escalas gráficas, onde são listados os fatores de avaliação a serem ponderados (*check-lists*) referentes a cada funcionário.

Chiavenato (2010, p. 251) afirma que “a lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário.”

Neste método são listados comportamentos que são avaliados quantitativamente de acordo com cada funcionário.

2.3.6 Avaliação Participativa Por Objetivos

A participação ativa do colaborador e seu gerente para definição de objetivos a serem alcançados, é uma das principais características deste método que emerge da velha Administração por Objetivos (APO).

“Nesta concepção, avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. E não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para metas e objetivos previamente negociados e fixados, procura cercar o colaborador de todos os recursos necessários para a sua adequada consecução, medi-lo com medições adequadas e comparativas e, sobretudo, procura dar-lhe consistência através de constante retroação e avaliação contínua. Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado.” (CHIAVENATO, 2010, p. 260)

Esta é uma avaliação que foca no futuro, no desempenho que poderá ser alcançado através de planejamento e orientações adequadas para se atingir os objetivos.

2.3.7 Avaliação 360 graus

Neste método de avaliação, também conhecida como “*feedback 360 graus*”, participam todos os elementos que de alguma forma interagem com o avaliado.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.223), “o *feedback 360 graus* destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.”

De acordo com Chiavenato (2010, p. 261), “Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma forma de interação com o avaliado.”

Esse tipo de avaliação requer treinamento dos avaliadores, pois é um sistema administrativamente complexo e se for mal aplicado, pode provocar conflitos entre os participantes e ressentimentos no avaliado.

2.4 ERROS COMUNS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta muito importante no que se refere ao desenvolvimento profissional de pessoas, sendo utilizada para verificar o desempenho de um funcionário e possíveis melhorias a serem aplicadas em sua carreira.

Para que se garanta o sucesso no processo, é necessário realizar a avaliação de forma correta. Entretanto, alguns erros são frequentemente cometidos pelo avaliador.

Segundo Câmara (2001), pode-se destacar, entre os principais erros: o efeito de Halo (Horn) e Efeito de recenticidade.

De acordo com Ivancevich (2008, p.273) o avaliador generaliza a avaliação, avaliando todos os itens de forma igual. Para o avaliador, se o avaliado é competente em determinada atividade, será competente em todas as outras. Ou o contrário, no caso do Horn.

Ivancevich (2008, p 274) explica que neste caso são avaliados somente os acontecimentos mais recentes, sejam eles bons ou ruins. Este erro pode provocar falsos comportamentos quando da proximidade da avaliação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme o método de pesquisa adotado, esta monografia caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, onde método de pesquisa, segundo Strauss & Corbin (1998) “é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar dados” e para Silva & Menezes (2000) “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.”

Quanto ao objetivo desta pesquisa pode-se classificar como sendo descritiva, pois busca observar, registrar e descrever fatos ou fenômenos de uma realidade sem manipulá-lo.

A Pesquisa Descritiva, conforme Gil (1991), “visa descrever as características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados a presente pesquisa classifica-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, pois utiliza referências bibliográficas como livros, artigos científicos, *sites* na internet, dissertações para o seu desenvolvimento.

Pesquisa Bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos, como livros, periódicos, artigos, teses, revistas etc.”.

3.1 ELEMENTOS DO ESTUDO

Para este trabalho foi escolhida a Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores em período de estágio probatório da Prefeitura Municipal de São José dos Campos, pela proximidade física do pesquisador com a cidade e por ser a Avaliação de Desempenho um processo novo aos seus servidores.

O município de São José dos Campos está situado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba no Estado de São Paulo. Pólo Tecnológico localizado às margens da Rodovia Presidente Dutra e entre as duas maiores cidades do país – São Paulo e Rio de Janeiro - a cidade possui 629.921 habitantes, segundo dados do IBGE no Censo de 2010, sendo a sétima cidade de São Paulo em tamanho populacional.

Oficialmente o município é constituído por três distritos: São José dos Campos (sede), Eugênio de Melo e São Francisco Xavier, sendo estes dois dotados de administração distrital para uma maior aproximação entre o poder central e a população local, conforme demonstrado nas figuras 01 e 02:

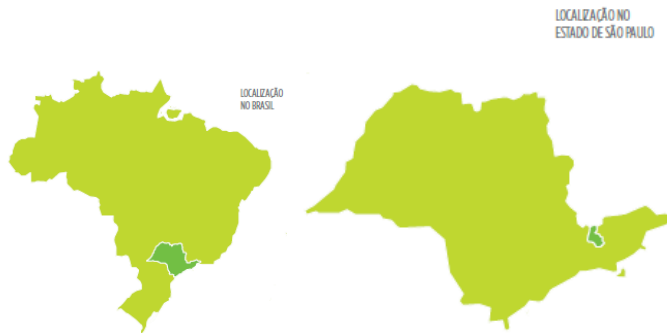


Figura 01 – Localização da cidade no Brasil e no Estado

Fonte: www.sjc.sp.gov.br, 2012



Figura 02 – Distritos da cidade

Fonte: www.sjc.sp.gov.br, 2012

Terceiro lugar no ranking de exportação no estado e sétimo no país, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio de 2011, a cidade abriga um parque moderno, diversificado e em ampliação, destacando-se os segmentos automotivo, petrolífero e aeroespacial.

Com praças e áreas verdes bem cuidadas, parques equipados que atendem toda a família, São José destaca-se também pelas facilidades de um centro regional de turismo de negócios, eventos, compras, cultura, lazer e aventura, bem como a infra-estrutura de espaços, hospedagem e gastronomia de alto nível.

O poder executivo municipal, representado pelo prefeito, está sediado na Prefeitura onde se concentra a maior parte das secretarias e dos servidores. A Secretaria de Administração é a responsável por planejar, desenvolver e controlar a instalação de serviços em todas as unidades da Prefeitura, além de fornecer estrutura para o funcionamento e a organização racional dos órgãos municipais. Coordena a informática e as aplicações de tecnologia da informação, com o gerenciamento da rede de computadores, além de responder pelo setor de gestão de pessoas.

3.2 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Os dados consultados sobre o Município pesquisado são provenientes de relatórios produzidos e divulgados pela Prefeitura.

A grande maioria das informações obtidas está disponível no sítio governamental da Prefeitura de São José dos Campos.

3.3 TABULAÇÃO E ANÁLISE

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica qualitativa de análise de conteúdo, onde correlaciona-se o conteúdo do material com a base teórica referencial tornando-os significativos e válidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de Gestão de Pessoas que possibilita analisar sistematicamente o desempenho do servidor em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Com o intuito de diagnosticar o desempenho, visando estimular a promoção do desenvolvimento das pessoas e o alcance de metas organizacionais, o novo modelo de avaliação de desempenho passa a ser aplicado aos novos servidores municipais, como parte integrante do novo Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Servidores Municipais de São José dos Campos.

A seguir, é apresentada a Avaliação Especial de Desempenho para os servidores públicos municipal em período de estágio probatório.

Regulamentada através do Decreto 15.399, de 07 de Junho de 2013, a Avaliação Especial de Desempenho, para os servidores públicos municipais em período de estágio probatório tem como principal objetivo contribuir para a implementação do princípio da eficiência no Serviço Público. Trata-se de um processo de monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor durante o Estágio Probatório, compreendido pelos três primeiros anos de exercício contados da data da posse.

A Avaliação Especial de Desempenho é composta de três etapas:

I – Auto-avaliação: avaliação do servidor sobre si mesmo, que deverá avaliar cada uma das competências da avaliação, refletindo sobre suas atribuições, atividades e responsabilidades;

II – Avaliação da Chefia: avaliação da chefia imediata sobre seus subordinados, mediante a análise de cada uma das competências da avaliação relacionadas ao desempenho das atividades de trabalho;

III – *Feedback*: consiste em uma conversa conduzida pelo avaliador com cada servidor avaliado, visando um diálogo positivo, a partir dos resultados obtidos nas avaliações.

O novo modelo de avaliação é 100% informatizado e esse sistema está hospedado na Intranet da página governamental da Prefeitura de São José dos Campos www.sjc.sp.gov.br., conforme mostra a figura 03 :



Figura 03: Página de acesso na internet para realização da Avaliação de Desempenho

Fonte: www.sjc.sp.gov.br, 2013

O modelo de avaliação de desempenho utilizada pelo município pesquisado é o de escolha forçada, onde o avaliado e o avaliador escolhem entre as opções, a que mais se aproxima do avaliado.

O Artigo 13, da Seção III, do Decreto nº 15.399, de 07 de Junho de 2013, trata das Competências consideradas para a Avaliação Especial de Desempenho, conforme segue:

I - comprometimento: atuar de forma alinhada com os objetivos e metas da Prefeitura, com foco no alcance dos resultados organizacionais, a fim de atender às necessidades da Secretaria e do município;

II – clareza de comunicação: comunicar-se com diferentes públicos, de forma objetiva, adaptando sua linguagem, compreendendo seus interlocutores e utilizando-se dos meios adequados, de forma a disponibilizar dados e informações relevantes de maneira clara, coerente e precisa;

III – resolutividade: tomar decisões consciente de seu impacto e abrangência, diante de informações fundamentadas, e agir dentro dos limites de sua responsabilidade e da ética, utilizando-se dos recursos disponíveis, para obtenção dos resultados esperados;

IV – espírito de equipe/cooperação: trabalhar e interagir com grupos de pessoas em trabalhos específicos ou da Unidade em que atua, compartilhando problemas e propondo soluções, e ajudando na execução das atividades e no alcance das metas:

V – desenvolvimento profissional: desenvolver o próprio potencial pessoal e de trabalho, buscando constantes aperfeiçoamentos, visando seu crescimento e aplicação deste conhecimento no Serviço Público;

VI – disposição à mudança: conviver e adaptar-se às mudanças e situações diferentes, considerando diversos pontos de vista;

VII – alinhamento operacional: conhecer os trâmites funcionais e operacionais da área em que atua no Serviço Público, visando à efetividade no uso do patrimônio público e na execução das políticas públicas do município;

Cada competência tem um peso específico, de acordo com as atribuições do cargo, cuja soma fica limitada a 100% (cem por cento), conforme quadro 01:

Cargo	Competência/Peso (%)							Total (%)
	COM	CLA	RES	DES	EEC	MUD	ALO	
MÉDICO	16	18	20	14	12	10	10	100
ASSISTENTE DE ENFERMAGEM	16	18	20	14	12	10	10	100
ENFERMEIRO	16	18	20	14	12	10	10	100
ANALISTA DE SAÚDE	16	18	20	14	12	10	10	100
ASSISTENTE TÉCNICO EM SAÚDE	16	18	20	14	12	10	10	100
PROCURADOR	20	10	18	16	14	12	10	100
FISCAL DE POSTURA E ESTÉTICA URBANA	16	18	20	14	10	12	10	100

Quadro 01: Peso das Competências

Fonte: Decreto 15.399/2013, 2013

Legenda:

COM: Comprometimento

CLA: Clareza de Comunicação

RES: Resolutividade

DES: Desenvolvimento Profissional

EEC: Espírito de Equipe/Cooperação

MUD: Disposição à mudança

ALO: Alinhamento Operacional

A aferição das Contribuições Efetivas na Avaliação Especial de Desempenho é dividida em escala, conforme o Artigo 16, da Seção IV do mesmo decreto, que se converterão em nota, de acordo com a seguinte proporção:

I – não apresenta o comportamento esperado: o servidor não apresentou o comportamento esperado, levando em consideração a sua experiência profissional, formação e contexto de trabalho/função; a nota será igual a zero;

II – apresenta o comportamento abaixo do esperado: o servidor apresentou o comportamento esperado, porém abaixo dos padrões de desempenho, levando em

consideração a sua experiência profissional, formação e contexto de trabalho/função; a nota será igual a 60% (sessenta por cento) de seu valor máximo;

III – apresenta o comportamento esperado: o servidor entregou totalmente o que era esperado, apresentando os comportamentos dentro dos padrões de desempenho, levando em consideração a sua experiência profissional, formação e contexto de trabalho/função; a nota será igual a 80% (oitenta por cento) de seu valor máximo;

IV – apresenta o comportamento acima do esperado: o servidor entregou além do que era esperado, apresentando em plenitude os comportamentos, levando em consideração a sua experiência profissional, formação e contexto de trabalho/função; a nota será igual a 100% (cem por cento) de seu valor máximo.

Cada competência contém seu rol de contribuições efetivas, que são comportamentos que traduzem em ação a competência avaliada, demonstrado no quadro 02:

Competência					"X"		
Peso					20		
Valor Total					2,00 pontos (Peso x 10,00)		
EXEMPLO							
Contribuição Efetiva	Parâmetros de Aferição (Escala)				Valor Máximo da Contribuição Efetiva	Aplicação dos percentuais de ponderação da Nota de Avaliação	Valor Alcançado da Contribuição Efetiva
	<i>Não apresenta o comportamento esperado</i>	<i>Apresenta o comportamento abaixo do esperado</i>	<i>Apresenta o comportamento</i>	<i>Apresenta o comportamento acima do esperado</i>			
"X"1	●				0,40	0%	0,00
"X"2		●			0,40	60%	0,24
"X"3			●		0,40	80%	0,32
"X"4				●	0,40	100%	0,40
"X"5			●		0,40	80%	0,32
Valor alcançado da Competência "X"							1,28 pontos

Quadro 02: Cálculo da Competência e de suas Contribuições Efetivas

Fonte: Decreto 15.399/2013, 2013

Para apuração da nota final da Avaliação Especial de Desempenho Funcional, a assiduidade será mensurada no período avaliado e as faltas e ausências apuradas serão pontuadas para efeito de desconto da nota obtida, conforme tabela 01:

Tabela 01: Escala de descontos de acordo com ausência

AUSÊNCIAS	PONTOS DESCONTADOS
Até duas ausências	0,30
Acima de duas ausências até quatro ausências	0,50
Acima de quatro ausências até seis ausências	1,0
Acima de seis ausências até nove ausências	1,3
Acima de nove ausências até doze ausências	1,5
Acima de doze ausências até quinze ausências	2,0
Acima de quinze ausências	3,0

Fonte: Decreto 15.399/2013, 2013

Aos servidores que não apresentarem ausências serão acrescidos 0,50 pontos na nota final da Avaliação Especial de Desempenho.

De acordo com a alínea d, Inciso I, Art. 27º da Lei Complementar nº 453, de 8 de dezembro de 2011 referente ao Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Servidores Municipais de São José dos Campos, “ a nota final deverá ser calculada pela média aritmética das notas das três avaliações às quais o servidor foi submetido e, obtendo média inferior a 7,00 pontos, será declarado inapto na avaliação especial de desempenho e exonerado”.

Os servidores que obtiverem nota inferior a 5,0 pontos em qualquer das avaliações especiais de desempenho ou média inferior a 6,0 pontos calculada sobre as duas primeiras avaliações serão considerados inaptos e exonerados.

Ao analisar os dados coletados e com base no decreto apresentado, pode-se verificar que sua elaboração visa à valorização e o desenvolvimento do indivíduo, com o objetivo de contribuir para a eficiência no serviço público. Na teoria, tudo parece simples, mas quando colocado em prática, as falhas se sobressaem, tornando essa avaliação ineficiente e com resultados insatisfatórios.

Percebe-se que por ser um decreto recém regulamentado, não houve tempo suficiente para a realização de treinamentos por parte dos avaliadores e avaliados. Treinamento esse, em que os participantes tenham as noções básicas sobre o sistema informatizado de avaliação de desempenho em si, bem como uma abordagem sobre o setor público e o que se espera com a avaliação de desempenho.

Verifica-se que, muitas vezes, esse tipo de treinamento não é encarado como um benefício para o seu desenvolvimento e que muitos entendem que a participação nesse tipo de

evento é perda de tempo. Nesse momento então é que o departamento de Gestão de Pessoas deve buscar meios para desmistificar esse modo de pensar da grande maioria e tornar esse encontro, um momento de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos em um ambiente agradável e descontraído, para que os participantes possam sentir-se motivados e dispostos a colaborar positivamente no desenvolvimento do processo.

Outro ponto a ser destacado para a realização da avaliação de desempenho é o conhecimento prévio das metas a serem atingidas tanto pelo avaliado quanto pelo avaliador. As metas e os objetivos da Prefeitura, com foco no alcance dos resultados organizacionais devem ser apresentados assim que iniciado o período de avaliação para que as dificuldades possam ser trabalhadas ao longo desse período.

Quanto ao método utilizado para a realização da avaliação de desempenho, uma das possíveis melhorias que se pode verificar, é referente ao texto utilizado que pode gerar diferentes interpretações. Uma leitura prévia de toda a avaliação disponibilizada na intranet durante a fase de treinamentos sanaria possíveis distorções de interpretação, afastando definitivamente as possibilidades de conflitos entre o entendido pelo avaliado e o compreendido pelo avaliador, chegando-se assim a um consenso geral.

Quanto à Aferição de Contribuições Efetivas observa-se que há apenas quatro opções a serem escolhidas conforme o comportamento apresentado do avaliado:

- I - não apresenta o comportamento esperado - nota igual à zero;
- II - apresenta o comportamento abaixo do esperado - nota igual a 60% do valor máximo;
- III - apresenta o comportamento – nota igual a 80% do valor máximo;
- IV - apresenta o comportamento acima do esperado – nota igual a 100% do valor máximo.

Para demonstrar o real comportamento do servidor e ser justo durante esse período de avaliação, as opções de aferição da contribuição efetiva necessitaria da seguinte alteração:

- I – não apresenta o comportamento esperado - nota será igual a zero;
- II – apresenta o comportamento abaixo do esperado - nota será igual a 50% (cinquenta por cento) de seu valor máximo;

III – apresenta o comportamento esperado às vezes: nota será igual a 60% (sessenta por cento) de seu valor máximo;

IV - apresenta o comportamento esperado sempre: nota será igual a 80% (oitenta por cento) de seu valor máximo;

V – apresenta o comportamento acima do esperado - nota será igual a 100% (cem por cento) de seu valor máximo.

Desse modo a avaliação seria mais abrangente, facilitando no momento da escolha da opção correta e a que mais se encaixa ao comportamento do avaliado.

Por fim, deve-se considerar a fase do *feedback*. Na realidade, essa comunicação entre avaliado e avaliador deve ser um processo contínuo em que sejam trocadas informações sobre percepções de pontos fortes e fracos, contribuindo com sugestões, críticas, proposições e ações buscando juntos, alcançar resultados positivos e satisfatórios não só para o indivíduo, como para a organização em geral.

Com esses ajustes, a Avaliação Especial de Desempenho torna-se abrangente, justa e um importante processo dentro do plano de cargos e carreiras dos servidores municipais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização com visão de futuro seja ela privada ou pública, deve entender o importante papel desempenhado pelo capital humano em relação ao desenvolvimento organizacional e adotar estratégias para garantir a valorização de seus funcionários.

A Avaliação de Desempenho possibilita, dentre outros, identificar entre os funcionários aqueles que necessitam aprimorar suas habilidades, adquirir conhecimentos específicos para desenvolver-se profissionalmente.

A elaboração de um referencial teórico sobre a avaliação de desempenho e seus métodos contribuiu para esclarecer e reforçar o verdadeiro significado de uma avaliação dentro de uma organização, sendo possível então comparar com a Avaliação aplicada aos servidores públicos e assim, identificar falhas e os pontos a serem ajustados, tornando-a um processo eficiente e viável à Administração Pública.

Percebe-se que no Decreto nº 15.399 de 07 de Junho de 2013, anteriormente apresentado, há o cuidado de se detalhar e especificar vários aspectos referentes à Avaliação de Desempenho tornando-a uma avaliação adequada, mas que necessita alguns ajustes. Para que a Avaliação de desempenho gere resultados positivos, independente da metodologia adotada, faz-se necessária a utilização correta do sistema, para que o objetivo seja alcançado e as falhas sejam corrigidas assim que detectadas evitando-se então resultados decepcionantes e desmotivadores.

Garantir a eficiência da avaliação é um dos desafios enfrentados pelas instituições públicas e o mais importante é não permitir que essa ferramenta seja utilizada como oportunidade de punir, ameaçar ou perseguir seus funcionários e sim para beneficiar e contribuir para um serviço público digno e eficiente.

Há que se refletir sobre a real necessidade e o principal objetivo que se deseja alcançar ao decidir pela implantação de uma avaliação de desempenho para que esse processo não se torne desmotivador entre os funcionários e acabando por desestimular o desenvolvimento dentro da organização.

Ter servidores públicos motivados, determinados, com visão no desenvolvimento profissional regido pela meritocracia contribui para que os serviços prestados à população por estes servidores sejam vistos com otimismo, presteza e confiança e somente com uma avaliação de desempenho bem elaborada, planejada minuciosamente e com flexibilidade para receber alterações para melhoria é possível se alcançar a tão aguardada eficiência no setor público.

6 SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS

Sugere-se uma pesquisa de campo para analisar possíveis mudanças no comportamento, sejam elas positivas ou negativas, de avaliado e avaliador após o período de avaliação especial de desempenho.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOUDREAU, John W. MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CÂMARA, Pedro Bettencourt da. **Humanator 2001: recursos humanos e sucesso empresarial**. 4 Ed. Lisboa : Dom Quixote. 2001

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. I. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. McGraw Hill Brasil. 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, JEAN P.. **Administração de Recursos Humanos**. 13 ed. São Paulo: SARAIVA, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4 ed. São Paulo: LTR, 1986.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 2000.

STRAUSS, A., CORBIN, J. . Pesquisa **Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SÃO JOSÉ EM DADOS 2012. Disponível em:

>https://www.sjc.sp.gov.br/media/293116/saojosemdados4_fev.pdf<

Acesso em 03. nov. 2013

DECRETO 15399/2013.**Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para os servidores públicos municipais em estágio probatório**. Disponível em:
><http://www.sjc.sp.gov.br/legislacao//Decretos/2013/15399.pdf><

Acesso em 16. nov. 2013