

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ARIANE MENDES

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS:
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MUNICÍPIO DE
PINHAIS

CURITIBA

2016

ARIANE MENDES

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS:
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MUNICÍPIO DE
PINHAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Aos professores e coordenadores do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da UFPR, por toda a atenção e compreensão que apresentaram no decorrer do curso.

À Secretária Municipal de Administração do Município de Pinhais, Rosa Maria de Jesus Colombo, pela autorização para a realização deste projeto na instituição.

À Diretora do Departamento de Gestão de Pessoal do Município de Pinhais, Clarice Aparecida Moura de Lima, pelos préstimos quanto ao levantamento de dados e disponibilidade de informações, bem como autorização para a realização do projeto na instituição.

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi desenvolver uma proposta de melhoria do Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores da Prefeitura de Pinhais, considerando a avaliação de desempenho de servidores como uma ferramenta estratégica para a Instituição. Para alcançar tal intuito, procedeu-se, primeiramente, a uma análise dos conceitos de avaliação de desempenho, seus principais objetivos e os diversos modelos em que essa ferramenta se apresenta e pode ser aplicada. Buscou-se no Ordenamento Jurídico Brasileiro a fundamentação legal que exige a avaliação de desempenho dos servidores públicos como um dos requisitos para a aprovação no estágio probatório e consequente alcance da estabilidade no cargo público. Analisou-se, então, o método aplicado para avaliar o desempenho dos servidores da Prefeitura de Pinhais, comparando-o com os modelos estudados. Mostrou-se os pontos negativos e positivos do método aplicado, e constatou-se a necessidade de modernização da terceira etapa do processo de avaliação, que envolve, principalmente, agentes avaliadores. Na proposta de melhoria sugeriu-se um maior número de agentes avaliadores aproximando o atual processo do modelo *Feedback* de 360°, proporcionando um resultado mais real, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e orientando a elaboração de planos de ações nos níveis individual e organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Avaliação 360 graus

ABSTRACT

The objective of this study was to develop a proposal for improving the Performance Evaluation Process of servers Pinhais Prefecture, considering the performance evaluation of servers as a strategic tool for the Institution. To achieve this objective, it proceeded, first, an analysis of performance evaluation concepts, its main objectives and the various models that are tool features and can be applied. It sought in the Brazilian legal system the legal basis requiring the performance evaluation of civil servants as one of the requirements for passing the probationary period and consequent achievement of stability in public office. It analyzed, then the method used to evaluate the performance of servers Pinhais Prefecture, comparing it with models studied. It showed the negative and positive aspects of the method applied, and found the need for modernization of the third stage of the evaluation process, which mainly involves evaluators agents. In the proposal for improvement suggested a greater number of evaluators agents approaching the current process 360 degree feedback model, providing a more realistic result, facilitating the identification of improvement opportunities and guiding the development of action plans at the individual and organizational levels.

Keywords: Performance Evaluation. Public Administration. 360 degree feedback

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação.....	5
1.2 Objetivo Geral.....	5
1.3 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificativas do Objetivo	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Avaliação de Desempenho	6
2.2 Modelos de Avaliação de Desempenho.....	8
2.3 A Avaliação de Desempenho no Serviço Público	11
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
3.1 A Instituição Prefeitura de Pinhais	12
3.2 Diagnóstico da Situação Problema	13
3.2.1 A Metodologia aplicada na Avaliação de Desempenho dos servidores da Prefeitura de Pinhais.....	13
3.2.2 Descrição dos resultados obtidos a partir do diagnóstico	19
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	21
4.1 Proposta Técnica.....	21
4.1.1 Plano de implantação do novo modelo de Avaliação de Desempenho.....	23
4.1.2 Recursos	24
4.1.3 Resultados esperados.....	25
4.1.4 Riscos	26
5 CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A necessidade de avaliar o desempenho das pessoas da Organização existe independente da natureza jurídica dela, ou seja, mesmo as empresas públicas - onde não há uma busca por vantagens competitivas - precisam evoluir para que possam prestar serviços com eficiência e qualidade, e, portanto, avaliar o desempenho daqueles responsáveis pela prestação destes serviços à sociedade. Este trabalho tem por finalidade apresentar uma proposta visando a melhoria do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores estáveis e em estágio probatório de Pinhais, município do Paraná.

O trabalho compreende a identificação do problema na aplicação da atual Avaliação de Desempenho dos servidores e o desenvolvimento de um modelo que possa ser adequado às novas exigências da Administração Pública e que permita uma visão mais holística do desempenho do servidor.

1.2 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de melhoria do Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores da Prefeitura de Pinhais.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Elaborar um diagnóstico do atual processo de Avaliação de Desempenho dos servidores estáveis e em estágio probatório da Prefeitura de Pinhais;
- b) Identificar os pontos fortes e pontos fracos do atual processo de avaliação de desempenho;
- c) Sugerir uma proposta de melhoria do atual processo baseada no diagnóstico obtido;
- d) Apresentar um plano de implantação do novo modelo.

1.4 Justificativas do Objetivo

O atual processo de avaliação não permite uma visão ampla do real desempenho do servidor, necessitando ser revisado. Existe uma legislação que define os procedimentos para aplicação da Avaliação de Desempenho dos Servidores do município, entretanto, os instrumentos utilizados precisam ser aprimorados, envolvendo agentes avaliadores que possuem, de fato, condições de avaliar os servidores de forma efetiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de Desempenho

A ação de avaliar, embora cotidiana, mostra-se complexa ao ser discutida. Trata-se de um assunto abrangente, bastante contraditório, polêmico e, apesar de

ser antigo, é ainda de difícil aplicação nos ambientes organizacionais, principalmente.

São vários os conceitos sobre avaliação de desempenho, mas todos convergem no que tange ao objetivo deste processo que é, sem dúvida, a busca da melhoria contínua. Para Tanke (2004, p.250) "A avaliação de desempenho é um meio de determinar o sucesso que cada um de seus empregados está obtendo, a fim de atingir os critérios considerados essenciais para o sucesso em seu cargo. +

A avaliação de desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para sua melhoria contínua. (CHIAVENATO, 2008, p. 241).

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (PONTES, 2005, p.26).

Foi a partir da década de 80, com o advento da era da informação, que surgiram novos conceitos de relações de trabalho e as pessoas passaram a ser vistas como parceiras da organização e não mais como recursos. Para Chiavenato (2008, p. 42), "na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. +

Seguindo essa ideia, as organizações mais modernas buscam métodos de avaliação de desempenho que direcionem os esforços dos funcionários tanto para o alcance de objetivos pessoais como organizacionais, atendendo aos propósitos da organização e ao mesmo tempo aos interesses individuais de cada um, fazendo uma espécie de integração de objetivos, e com isso transformando a avaliação de desempenho num meio de melhorar e motivar o comportamento das pessoas.

Tanure, Evans e Pucik (2007, p.118) reforçam sobre a importância de um sistema de avaliação e recompensas que conduza ao trabalho em equipe, e afirmam que quando isso não ocorre, a avaliação pode tornar-se um obstáculo dentro da organização. A avaliação voltada para o trabalho em equipe, segundo os autores,

faz com que o mau desempenho de um integrante pressione os demais a melhorar o desempenho individualmente e, ao mesmo tempo, ter uma boa performance em grupos.

Tanke (2004, p.251) lista algumas finalidades do processo de avaliação que ajuda na compreensão da importância que esse procedimento representa para uma Instituição. Dentre as finalidades, estão: avaliar a qualidade de desempenho no cargo e fornecer o feedback a respeito do desempenho; planejar metas e objetivos de desempenho; melhorar o desempenho por meio do reconhecimento e orientação; conhecer melhor o empregado e aquilo que o motiva e servir como base para estabelecer a remuneração em algumas organizações.

Para Bohlander e Snell (2011, p. 300) do ponto de vista do desenvolvimento, a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho+. Mas salienta que se um programa de avaliação é usado para subsidiar uma avaliação escrita para medidas de salário e ao mesmo tempo motivar os funcionários a melhorar seu desempenho+, há um conflito de objetivos administrativos e de desenvolvimento nesse processo, pois o resultado da avaliação vai se tornar justificativa para a promoção ou não, e a discussão sobre o desempenho do funcionário perde o foco.

2.2 Modelos de Avaliação de Desempenho

Existe uma variedade de métodos de Avaliação do Desempenho e, de acordo com Chiavenato (2008), os mais utilizados são os cinco métodos tradicionais: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Vejamos do que trata cada um:

Escalas Gráficas: é um método baseado em uma tabela de dupla entrada, estando nas linhas os fatores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação do desempenho. Avalia as pessoas através de fatores de avaliação previamente

definidos e graduados (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco). Para Chiavenato (2008), este método não leva em consideração cargos individuais e utilizam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, tais como pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade, entre outros. É criticado por sua superficialidade, generalização, subjetividade, rigidez e por reduzir a avaliação a valores numéricos.

Escolha Forçada: segundo Chiavenato (2008) esse método avalia através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos comportamentais. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases . o avaliador deve escolher entre as que mais representam (+) ou mais se distancia do avaliado (-). É método complexo de ser planejado e é pouco conclusivo, não permitindo comparações e nem uma visão mais geral do avaliado.

Pesquisa de campo: um dos métodos mais completos, composto de quatro fases: entrevista inicial entre gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar, planejamento de providências e acompanhamento de resultados. Apesar de proporcionar uma avaliação profunda e permitir planejamento para um melhor desempenho futuro, é um processo demorado e caro (CHIAVENATO, 2008).

Método dos incidentes críticos: focam a atenção do avaliador naqueles comportamentos que são o divisor de águas entre a realização eficaz ou ineficaz de um trabalho (ROBBINS, 2005, P. 407). É bastante simples, baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso) . não se preocupa com o desempenho normal. Mas é um método parcial e tendencioso (CHIAVENATO, 2008).

Lista de Verificação: é baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-list*) a respeito de cada funcionário. Cada fator de desempenho recebe uma avaliação quantitativa (1, 2, 3, 4 e 5). Estas listas indicam comportamentos, adjetivos ou descrições e cada item contribui para a soma que indica o desempenho (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2008) lembra que em reação aos métodos tradicionais, surgiram os métodos mais modernos que objetivam uma maior participação do

funcionário no processo de avaliação e buscam não só a avaliação, mas a melhoria do desempenho. Existe a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO), e o *Feedback* de 360°.

A APPO é um sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o funcionário e o seu gerente. Chiavenato (2008), esse tipo de avaliação inicia-se com a formulação de objetivos consensuais representando a fase do planejamento. Esses objetivos são conjuntamente formulados entre o subordinado e seu gerente através da negociação para a chegada de um consenso. É necessário que haja o comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, por isso é imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado. Depois é feita a negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos. Esses recursos podem ser materiais, humanos ou investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado.

Com objetivos bem determinados e recursos à disposição, vem a fase do desempenho que é o acompanhamento do comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. O gerente poderá proporcionar aconselhamento e orientação em vez de comando, controle e imposição. É feita uma constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados.

A última fase se trata de retroação intensiva e contínua avaliação conjunta, que significa a busca de muita informação de retorno e suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência. De acordo com Chiavenato (2008), o método APPO é democrático, participativo, envolvente e motivador.

O *Feedback* de 360° é um método cuja finalidade principal é o desenvolvimento pessoal e não a avaliação propriamente dita, por isso a utilização da expressão *feedback* (retroalimentação) no lugar de avaliação. Esse processo consiste na obtenção de informações vindas de múltiplas fontes (supervisores, pares e clientes internos e externos) através de questionários anônimos e de auto avaliações. Robbins (2005, p. 406) afirma que esse tipo de avaliação fornece um *feedback* acerca do desempenho dado por todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário. Robbins acrescenta que ao contar com o *feedback*

de colegas e subordinados, esse método permite ao funcionário um sentimento de maior participação no processo de revisão e a obtenção de uma leitura mais precisa do desempenho dos funcionários (ROBBINS, 2005, p. 407).

Para Robbins (2005, p. 406) as avaliações feitas pelos colegas constituem uma das fontes mais confiáveis de julgamento, pois os colegas estão perto da ação e as interações diárias oferecem uma visão abrangente do desempenho dos funcionários; e as avaliações dos subordinados imediatos (quando houver) podem oferecer informações precisas e detalhadas sobre o comportamento do funcionário.

As avaliações de 360 graus têm sido um método bastante utilizado nos últimos anos, inclusive para avaliar o desempenho, e diversos modelos deste método têm sido empregados. Mas é importante lembrar que para que o método seja realmente eficaz é necessário o anonimato, principalmente quando subordinados avaliam seus superiores, e responsabilidade dos avaliadores em fornecer um *feedback* honesto do avaliado.

2.3 A Avaliação de Desempenho no Serviço Público

A primeira Constituição brasileira, outorgada em 25 de março de 1824, determinava em seu artigo 179º que: «Todo o cidadão pode ser admitido aos Cargos Públicos Civis, Políticos, ou Militares, sem outra diferença, que não seja dos seus talentos e virtudes». A exigência do concurso público veio com a Constituição Federal de 1988 que passou a exigí-lo para o ingresso no serviço público. Através do concurso público, o candidato deveria demonstrar seus conhecimentos em várias áreas. Todavia, não seriam analisadas as habilidades e muito menos as atitudes das pessoas que desejassem trabalhar para a administração pública.

Com intuito de acompanhar a modernização do Estado brasileiro, é garantida na administração pública a estabilidade dos servidores públicos a qual encontra amparo legal na CF, em seu artigo 41, estabelecendo que o servidor

nomeado mediante aprovação em concurso público será estável após três anos de efetivo exercício. Porém, para tanto, deverá ser aprovado em avaliação especial de desempenho, realizada por comissão específica para essa finalidade.

O prazo de três anos foi estabelecido pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. A redação original do artigo previa a estabilidade após dois anos de efetivo exercício e não mencionava em momento algum o processo de avaliação de desempenho. A Lei nº 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, diz em seu artigo 20 que o servidor nomeado ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 meses, durante o qual sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo.

A Lei nº 8.112/90 serviu de base para a disposição sobre o regime jurídico dos servidores estaduais e Municipais. Assim, de forma semelhante, a Lei 1.224 de 2001 que estabelece o regime jurídico único e o estatuto dos servidores públicos do município de Pinhais, dispõe em seu artigo 48 que o desempenho satisfatório das atribuições descritas para o cargo efetivo também é requisito necessário à confirmação do servidor no cargo para qual foi nomeado, sendo esta confirmação um dos pressupostos para a aprovação no Estágio Probatório.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 A Instituição Prefeitura de Pinhais

A Prefeitura de Pinhais - município que pertencia à Piraquara até 1992, e hoje é um dos municípios mais novos e o menor em extensão do Estado do Paraná, configurando-se como a 14ª maior cidade paranaense em população, com mais de 117 mil habitantes . é administrada, atualmente, pelo Prefeito Luiz Goularte Alves, conhecido como Luizão. Sua estrutura é composta por 11 Secretarias além da

Controladoria Geral do Município e a Procuradoria Geral do Município. Conta com a colaboração de, aproximadamente, 2 mil e quatrocentos servidores efetivos que realizam suas atividades nos diversos prédios públicos espalhados pela região.

Por se tratar de uma instituição pública e atendendo ao que estabelece a Constituição Federal de 1988, os servidores ingressam na Instituição por meio de concurso público, que como já exposto, visa oportunizar a participação de todos, em igualdade de condições, permitindo que sejam escolhidos realmente os melhores candidatos. Pautada no princípio da igualdade, a Instituição tem autonomia para determinar os critérios de julgamento do concurso, desde que seja respeitado o interesse público.

Após o ingresso na Instituição, o acompanhamento do desenvolvimento profissional do servidor fica sob responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoal (DEGEP) que coordena, monitora, acompanha, atualiza e operacionaliza todos os processos da avaliação de desempenho. O departamento também tem a responsabilidade de oferecer treinamento específico e o devido assessoramento aos gestores e servidores, com objetivo de garantir a aplicação das questões relacionadas ao desempenho funcional estabelecidas no decreto específico. Cabe também ao departamento a emissão, orientação, e encaminhamento de formulários de avaliação de desempenho, disponibilização de dados para o acompanhamento funcional, quando solicitado, e o monitoramento do desempenho do servidor, adotando ações cabíveis.

3.2 Diagnóstico da Situação Problema

3.2.1 A Metodologia aplicada na Avaliação de Desempenho dos servidores da Prefeitura de Pinhais

Para a realização do diagnóstico foram analisados os decretos e formulários utilizados no processo de avaliação de desempenho dos servidores da Prefeitura de

Pinhais. A partir de 2014, o Município de Pinhais passou a ter dois decretos reguladores do processo de avaliação de desempenho dos servidores: o Decreto 989/2014, que dispõe sobre o regulamento do sistema de avaliação de desempenho dos servidores estáveis de Pinhais e o Decreto 990/2014 que dispõe sobre o regulamento do sistema de avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório de Pinhais. Cada processo de avaliação possui um formulário específico, conforme pode ser verificado nos Anexos.

Em consonância com o estatuto dos servidores públicos de Pinhais, a avaliação dos servidores estáveis tem por finalidade aferir a aptidão do servidor para exercício das atribuições do cargo, estimular o desempenho e a produtividade do mesmo e servir como instrumento para o planejamento da gestão de pessoal e para as ações de desenvolvimento profissional. Já a avaliação de desempenho do estágio probatório, tem por finalidade principal a aferição da aptidão do servidor para o exercício das atribuições do cargo, com vistas à confirmação no cargo e aquisição da estabilidade ou exoneração por não cumprimento dos requisitos do estágio probatório, quando for o caso.

Ambos os decretos elencam os objetivos específicos das avaliações de desempenho, entre eles: colaborar com o planejamento de ações em gestão de pessoas; gerar informações que subsidiem as atividades de movimentação interna, acompanhamento funcional, entre outros; fornecer dados ao processo de confirmação do servidor no cargo, ou, quando for o caso, de sua exoneração ou recondução; identificar os servidores aptos à promoção funcional; estimular a adoção de práticas gerenciais voltadas para o planejamento do desempenho e o desenvolvimento profissional do servidor; indicar as variáveis que interfiram no desempenho do servidor, subsidiando ações que possam minimizar e / ou eliminar dificuldades laborais; promover ações para o desempenho satisfatório dos servidores e para o alcance dos objetivos organizacionais; e aferir o desempenho do servidor, reconhecer suas potencialidades e deficiências.

Nos dois processos avaliativos, o objetivo é verificar a aptidão do servidor para o exercício das atribuições de seu cargo e estimular o desempenho e a produtividade desse servidor com programas de capacitação e desenvolvimento. As avaliações de desempenho são aplicadas em servidores em estágio probatório e em

servidores estáveis. Participam desse processo o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, a chefia imediata, na função de avaliador, e a Comissão de Capacitação e Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos do Município de Pinhais, quando houver necessidade.

O processo todo de avaliação prevê a realização de 3 fases: planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho. Todas essas fases estão descritas da seguinte maneira no Decreto 989 de 2014.

I . planejamento- ocorre no início de cada período avaliativo, com a negociação das atividades que serão executadas pelo servidor, o estabelecimento de objetivos e metas, quando for o caso, da unidade, a identificação dos recursos necessários para alcançá-los e o esclarecimento dos fatores de avaliação que serão considerados no período;

II - acompanhamento - ocorre durante todo o período avaliativo, com o objetivo de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado e de propiciar ao servidor informações quanto às potencialidades e possíveis desvios na execução do trabalho, levantando fatores que poderão interferir no desempenho e ações para sanar os problemas detectados;

III - avaliação de desempenho - é a fase do período avaliativo que consiste na comparação dos resultados alcançados, com os objetivos previamente definidos e na análise e julgamento dos comportamentos observáveis no desempenho das tarefas inerentes ao cargo ocupado pelo servidor (PINHAIS, 2014)

A 3ª fase, a qual se refere à avaliação de desempenho, é realizada em três etapas complementares: auto-avaliação do servidor; avaliação da chefia e avaliação consensual, sendo esta última feita conjuntamente pelo servidor e pelo avaliador, após realizadas a auto-avaliação e a avaliação feita pela chefia, individualmente. Não havendo consenso entre a auto-avaliação do servidor e a avaliação da chefia, o servidor e a chefia imediata descrevem suas razões para as notas no formulário próprio de avaliação de desempenho.

São dez os critérios da avaliação de desempenho aferidos em formulário próprio e individual, conforme abaixo: conhecimento do trabalho; qualidade do trabalho; responsabilidade; interesse e iniciativa, atendimento ao público (interno e externo); cooperação, relacionamento humano; discrição e urbanidade, assiduidade e pontualidade. O modelo pra servidor em estágio probatório consta em Anexos.

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAL AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SERVIDOR ESTÁVEL														
MATRÍCULA:			NOME:											
CARGO:			ADMISSÃO:			LOTAÇÃO:								
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:														
Conhecimento do Trabalho: Clareza das atribuições de seu cargo e capacidade de compreender suas tarefas, atendendo aos objetivos do trabalho. (Observar parágrafo único do artigo 7º deste Decreto)			Conhece pouco a rotina de trabalho, razão pela qual tem dificuldade para desenvolver as atribuições de seu cargo.			Conhece a rotina de trabalho, mas nem sempre executa suas tarefas de forma satisfatória.			Tem conhecimento suficiente sobre as atribuições de seu cargo, conseguindo desenvolver de forma adequada suas atividades.			Tem grande conhecimento sobre seu cargo, executa suas tarefas com eficiência .		
Avaliado			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Avaliador			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Conjunta			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Qualidade do Trabalho: Qualidade do trabalho executado, dentro dos padrões de apresentação, exatidão, eficácia e rendimento exigidos na sua área. (Observar parágrafo único do artigo 7º deste Decreto)			Comete erros frequentemente e demonstra desleixo e falta de cuidado com o trabalho. É bastante vagaroso e dificilmente consegue obter resultados frente aos objetivos propostos em sua área de atuação, mesmo com orientação de sua chefia.			Seu trabalho deixa a desejar , sendo um pouco relapso e apresentando um ritmo de trabalho relativamente lento em relação ao esperado .			Trabalha geralmente com cuidado . Seu trabalho necessita de pouca supervisão . É rápido e ativo no desempenho de suas tarefas.			Seu trabalho é bem feito, não necessita de supervisão . Apresenta ritmo de trabalho rápido e produtivo , mesmo que ocorra um aumento inesperado no serviço.		
Avaliado			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Avaliador			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Conjunta			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Responsabilidade: Capacidade de responder pelos compromissos assumidos nas atribuições de seu cargo.			Quando possível evita situações nas quais é solicitado a responder pelas consequências de suas atitudes. Atribui aos outros deveres e obrigações que são suas.			Responde pelos compromissos assumidos no cargo que ocupa, embora apresente resistência para admitir os seus erros , quando eles ocorrem no trabalho de sua responsabilidade.			Empenha-se no cumprimento de suas obrigações, bem como responde, na maioria das vezes , pelo sucesso e fracasso dos mesmos.			Desenvolve as tarefas que lhe são confiadas, assumindo toda e qualquer consequência das medidas que toma.		
Avaliado			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Avaliador			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Conjunta			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Interesse e Iniciativa: Empenho que demonstra para desenvolver			Tem pouco interesse e envolvimento pessoal com o trabalho.			Demonstra interesse, mas só envolve-se quando solicitado .			Desenvolve seu trabalho com interesse . Resolve satisfatoriamente.			Demonstra máximo envolvimento pessoal no trabalho. Empenha-se ao		

Formulário de Avaliação de Desempenho - Servidor Estável

seu trabalho. Envolver-se espontaneamente com o trabalho. Apresentação de sugestões para a melhoria no trabalho, adoção de medidas e busca de soluções para situações novas e emergenciais.			Ihe. Apresenta dificuldade para resolver qualquer situação fora da rotina e, às vezes, até as rotineiras.			Seu interesse limita-se as tarefas cotidianas. Resolve as situações rotineiras necessitando de orientação constante para as situações inesperadas.			mente as situações inesperadas, embora necessite de orientação para as de maior complexidade.			máximo em desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho . É eficiente para resolver situações inesperadas sem necessidade de orientação.		
Avaliado			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Avaliador			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Conjunta			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Atendimento ao público (interno e externo) Ação de atender bem, com presteza, respeito e gentileza ao seu público.			Responde ao seu público de forma desatenciosa ou mesmo ofensiva - responde apenas o que é perguntado objetivamente, sem acrescentar a informação que obviamente o interessado está buscando. Não busca se informar dos assuntos que são de competência da unidade administrativa em que trabalha.			Nem sempre atende com gentileza e atenção; ou Atende razoavelmente no que diz respeito a assuntos que são sua atribuição, mas não busca informações em relação a outros assuntos, não encaminhando o interessado para quem é competente para responder; Ou, ainda, é atencioso, mas não procura se informar e acaba repassando informações equivocadas.			Normalmente atende a todos com gentileza e se esforça para resolver os problemas que são de sua competência, mas perde com facilidade o controle em situações inesperadas. Repasa os assuntos que não são de sua competência para quem pode resolvê-los.			Atende a todos com presteza, agilidade e gentileza, mantendo o controle mesmo diante de situações inesperadas. É resolutivo em relação à demanda que lhe é apresentada, dando os encaminhamentos no que for de sua competência ou repassando o caso para quem é competente para o resolver, sem deixar de repassar as informações que forem de seu conhecimento ao interessado.		
Avaliado			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Avaliador			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Conjunta			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Cooperação: Atitude de colaborar nas atividades de sua unidade, mesmo que as mesmas não estejam diretamente relacionadas às suas atividades rotineiras.			É pouco colaborador.			Somente colabora quando solicitado.			Na maioria das vezes colabora espontaneamente.			Sempre é muito colaborador.		
Avaliado			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Avaliador			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Conjunta			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Relacionamento Humano: Forma pela qual estabelece contato com pessoas no ambiente de trabalho. Habilidade de comunicar-se com a equipe de trabalho e com o público em geral, demonstrando tato, respeito, compreensão.			Tem dificuldade de relacionamento.			Tem dificuldades, mas esforça-se para relacionar-se bem.			Relaciona-se com facilidade, em quase todas as situações.			Tem facilidade de relacionar-se bem em todas as situações. Busca uma convivência harmoniosa, evita atritos e influencia positivamente para a obtenção de resultados.		
Avaliado			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Avaliador			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
Conjunta			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		

Formulário de Avaliação de Desempenho - Servidor Estável

Discrição e urbanidade: Comportamento adequado do servidor no ambiente de trabalho.	Sua conduta é impropriedade com os padrões estabelecidos para a área profissional em que atua.	Tem dificuldade em se comportar com discrição e urbanidade, mas aceita orientação e procura corrigir seus hábitos quando solicitado.	Obedece aos padrões de conduta estabelecidos para o cumprimento de seu dever com seriedade e responsabilidade, precisando ser alertado quanto à divulgação de informações confidenciais.	Possui equilíbrio e respeita a ética profissional. É digno de confiança no que diz respeito a assuntos confidenciais. Procura impedir a divulgação de informações falsas, que comprometam o desenvolvimento dos trabalhos.						
Avaliado	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Avaliador	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Conjunta	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Preenchimento somente ao final do período de avaliação. Para avaliação parcial, considerar somente oito quesitos e nota máxima= 80 (oitenta) pontos.

Assiduidade: O item assiduidade será avaliado de acordo com o número de ausências injustificadas apresentadas pelo servidor, de tal modo que cada falta injustificada deve corresponder a menos 3 (três) pontos na avaliação de desempenho do item.	Mais de três faltas injustificadas	Até três faltas injustificadas.	Até duas faltas injustificadas	Uma falta injustificada	Nenhuma falta injustificada						
Preenchimento pelo DEGEP	00	01	04	07	10						
Pontualidade: Cumprimento do horário de trabalho – chegada e saída no horário previamente determinado para o cargo/ função. O item pontualidade será avaliado de acordo com os registros na folha ponto do servidor, somando-se os atrasos e saídas antecipadas correspondentes ao período de avaliação.	Soma dos atrasos no período correspondente a 3961 minutos ou mais.	Soma dos atrasos no período de 3601 e até 3960 minutos.	Soma dos atrasos no período de 3241 e até 3600 minutos.	Soma dos atrasos no período de 2881 e até 3240 minutos.	Soma dos atrasos no período de 2521 e até 2880 minutos.	Soma dos atrasos no período de 2161 e até 2520 minutos.	Soma dos atrasos no período de 1801 e até 2160 minutos.	Soma dos atrasos no período de 1441 e até 1800 minutos.	Soma dos atrasos no período de 1081 e até 1440 minutos.	Soma dos atrasos no período de 361 e até 1080 minutos.	Soma dos atrasos no período correspondentes a até 360 minutos.
Preenchimento pelo DEGEP	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

NOTA FINAL OBTIDA: _____

1 - Quais os cursos de aperfeiçoamento profissional que o servidor realizou no período avaliado?

2 - O servidor necessita ser treinado em tarefa específica? Em qual(ais) áreas? (sugerir cursos)

3 - Qual a escolaridade atual do servidor?

4 - Observações complementares do avaliado:

5 - Observações complementares do avaliador:

AVALIADO	AVALIADO	CHEFIA IMEDIATA	DIRETOR RESPONSÁVEL:	ÁREA DE PESSOAL
Concordo com a avaliação registrada neste documento.	Ciente e discordo da avaliação registrada neste documento.	Responsabilizo-me pelas informações prestadas.	_____	Conferido e processado.
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	Assinatura	Data: ___/___/___
_____	_____	NOME: _____	TITULAR DO ÓRGÃO:	_____
Assinatura	Assinatura	Assinatura	Assinatura	Assinaturas

O servidor tem o direito de receber uma cópia da avaliação ao seu término, discordando do resultado de sua Avaliação deverá encaminhar protocolo ao Departamento de Gestão de Pessoal, solicitando revisão com a devida justificativa, no prazo de 10 (dez) dias corridos a contar do conhecimento do resultado.

No ano de 2015, foram avaliados em torno de 2.395 servidores. Desses, aproximadamente, 702 servidores estão em estágio probatório. A média das avaliações foram as seguintes: 92,41 para os servidores estáveis e 94,53 para os servidores em estágio probatório.

Visando a melhoria no processo de avaliação, no ano de 2015, o DEGEP iniciou um projeto piloto de Gestão do Desempenho com foco em competências, sendo realizado o mapeamento das funções de trabalho e suas respectivas competências técnicas e comportamentais.

Neste Projeto Piloto, a Avaliação de Desempenho tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação individuais, visando a qualidade de entrega nas responsabilidades e a capacitação de conhecimentos e comportamentos nos níveis necessários ao exercício de suas atribuições. A avaliação é feita considerando a análise de três aspectos: técnico, comportamental e responsabilidades, sendo mensurada por 02 personagens (avaliação do gestor imediato e auto avaliação).

3.2.2 Descrição dos resultados obtidos a partir do diagnóstico

Verificou-se que o processo utilizado pela Prefeitura de Pinhais é um processo misto, pois mistura método moderno com método tradicional. Possui características da Avaliação Participativa por Objetivos, contendo a fase do planejamento com a negociação de objetivos e definição de recursos necessários para o alcance das metas. Também contém a fase do acompanhamento, em que se comparam os objetivos estabelecidos com o que vem sendo executado para garantir que não haja desvios de metas. Essas fases são muito importantes para o processo, pois é nelas que ocorre a troca de informações necessárias para que o avaliado saiba o que a organização espera dele e o que ele deve fazer para que seu desempenho seja satisfatório.

A 3ª fase do método, que é a fase da avaliação, utiliza formulários contendo fatores de avaliação. Contém características dos métodos de lista de verificação e escolha forçada. Não se trata de um modelo muito adequado, visto que têm características ultrapassadas e negativas. Neste tipo de avaliação pessoas são julgadas a partir de uma forma predeterminada (como se todos fossem iguais), e o bom funcionário acaba sendo aquele que soma mais pontos nos formulários. Não permite comparações e nem uma visão mais geral do avaliado.

De fato, o formulário utilizado não leva em consideração as peculiaridades de cada cargo. Busca avaliar todos como se fossem pessoas iguais e desempenhassem a mesma função. Os critérios de avaliação de um professor são os mesmo do motorista ou do operador de uma retroescavadeira. São atividades completamente diferentes, que exigem comportamentos diferentes e habilidades diferentes, e, portanto, avaliações diferentes.

Além disso, é um método que envolve apenas a participação do servidor e sua chefia imediata. Este fator é bastante negativo, pois limita a avaliação de desempenho à opinião de apenas uma pessoa. E esta única visão pode ser influenciada por opiniões pessoais do avaliador, comprometendo a avaliação de forma geral. É necessário que um servidor que trabalha diretamente com atendimento ao público seja avaliado por aquele que recebeu seu atendimento; um servidor que trabalha em equipe, precisa ser avaliado pelos colegas que acompanharam diariamente o seu desempenho e comportamento; um servidor que trabalha com fornecedores precisa ser avaliado por esses fornecedores; um servidor que lidera um grupo de outros servidores, também precisa ser avaliado pelos seus subordinados.

Outro problema ainda relacionado à limitação dos participantes é a possibilidade de um servidor não ser avaliado por aquele, que de fato, foi seu chefe. Isso ocorre pelo seguinte motivo: por se tratar de órgão público, existe no quadro de pessoal servidores que exercem cargos comissionados e que, segundo a Constituição Federal de 1988, são cargos destinados à direção, chefia e assessoramento. Trata-se de cargos de livre nomeação e exoneração. Então, não é raro que servidores comissionados, exercendo cargos de liderança, sejam exonerados antes de avaliarem aqueles que trabalharam sob sua supervisão,

cabendo ao novo chefe a avaliação desse grupo. Porém, é óbvio que essa avaliação não será totalmente real, não retratando o verdadeiro desempenho do servidor.

Outro fator negativo é a que a nota da auto-avaliação e a nota da avaliação da chefia possuem o mesmo peso, devendo ao final haver o consenso. Esse processo não é adequado, pois induz à concordância com a nota determinada pelo avaliador, uma vez que, dificilmente, o avaliado irá se propor a se indispor com sua chefia.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 Proposta Técnica

A proposta de melhoria sugerida visa à modernização apenas da terceira etapa do processo de avaliação utilizado, ou seja, está relacionada à estrutura e aos agentes envolvidos na aplicação do formulário. Quanto à estrutura do formulário, propõe-se uma adequação de forma a adaptá-lo às funções e objetivos de cada cargo, tornando o processo de avaliação mais individualizado e, portanto, mais eficiente.

Em relação à metodologia, sugere-se uma mudança no modelo, aproximando-o do *Feedback* de 360^o, o qual permite que diferentes fontes avaliem o servidor, proporcionando um resultado mais real e permitindo que esse servidor conheça a opinião a respeito de seu comportamento, de todos os envolvidos, direta e indiretamente, com suas atividades. Assim, também se garante que o servidor seja sempre avaliado por alguém que acompanhou realmente seu desempenho em determinado período.

Com esse modelo os servidores terão suas competências avaliadas por, pelo menos, quatro agentes: chefe imediato; avaliado (auto-avaliação); dois pares (um

escolhido pelo chefe imediato e outro pelo avaliado) e por todos subordinados, caso os tenha. Lembrando que os pares são colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico e que convivem com o avaliado. Quando cabível, será recomendado que a avaliação feita por munícipes e por fornecedores por meio de questionários sobre o atendimento recebido. A nota desses questionários complementarará as notas da avaliação.

Outro diferencial vantajoso nesse tipo de avaliação é que a nota de todos é considerada na soma total, dispensando-se o consenso de notas. O que se faz é a atribuição de pesos diferentes. Esses pesos podem variar de acordo com o cargo ocupado pelo servidor. Por exemplo, um servidor que ocupe um cargo de chefia pode ter as notas de sua avaliação com os seguintes pesos. Chefe (50%); auto-avaliação (10%), pares (20%) e subordinados (20%). Desse modo a opinião de todos é levada em consideração, possibilitando uma visão geral do desempenho do avaliado.

 <p style="text-align: center;">SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAL AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SERVIDOR ESTÁVEL</p>											
MATRÍCULA:			NOME:								
CARGO:			ADMISSÃO:				LOTAÇÃO:				
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:											
1) Conhecimento do Trabalho: Clareza das atribuições de seu cargo e capacidade de compreender suas tarefas, atendendo aos objetivos do trabalho. (Observar parágrafo único do artigo 7º deste Decreto)	Conhece pouco a rotina de trabalho, razão pela qual tem dificuldade para desenvolver as atribuições de seu cargo.			Conhece a rotina de trabalho, mas nem sempre executa suas tarefas de forma satisfatória.			Tem conhecimento suficiente sobre as atribuições de seu cargo, conseguindo desenvolver de forma adequada suas atividades.			Tem grande conhecimento sobre seu cargo, executa suas tarefas com eficiência.	
	Avaliado (peso 10)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Chefia (peso 50)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Pares (peso 20)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	Subordinados (peso 20)	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Caso haja mais de uma chefia, mais de um subordinado ou mais de um par avaliando o servidor, será considerada a média da nota dos grupos de avaliadores para depois ser aplicado o peso. Por exemplo: um servidor avaliado por uma chefia,

dois subordinados e três pares. Suponhamos que as notas atribuídas sejam as seguintes: Chefia (8,0); subordinado 1 (8,8), subordinado 2 (8,0), subordinado 3 (9,0); par 1 (9,0), par 2 (8,0). Avaliado (8,0). Antes de aplicarmos os pesos, tiramos a média simples das notas do grupo de pares e do grupo de subordinados

$$\text{Média pares: } (8,0+9,0)/2 = 8,5$$

$$\text{Média subordinados: } (9,0+8,8+8,0)/3 = 8,6$$

Obtidas as médias simples dos grupos, aplica-se a média ponderada conforme os pesos atribuídos:

$$\text{Nota Final} = \frac{(\text{Nota Chefia} \times 50) + (\text{Nota avaliado} \times 10) + (\text{Media subordinados} \times 20) + (\text{Media pares} \times 20)}{100}$$

No exemplo hipotético, teríamos:

$$\text{Nota Final} = \frac{8,0 \times 50 + 8,0 \times 10 + 8,5 \times 20 + 8,6 \times 20}{100}$$

$$\text{Nota Final} = 82,2$$

As explicações sobre os cálculos deverão constar no decreto específico que regulamenta a avaliação de desempenho.

4.1.1 Plano de implantação do novo modelo de Avaliação de Desempenho

Para a implantação do novo modelo, primeiramente será necessária alteração dos decretos nº 989/2014 e nº 990/2014, que regulamentam as avaliações de desempenho dos servidores estáveis e em estágio probatório. Como esse processo de alteração depende de análises e aprovações, estima-se um período de

3 a 6 meses para a publicação de um novo decreto, ou da alteração dos atuais decretos.

A alteração deverá ser no artigo 3^a que atualmente prevê os participantes do processo de avaliação: o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, a chefia imediata, na função de avaliador; e a Comissão de Capacitação e Avaliação de Desempenho. Para a proposta de melhoria, deverá ser inserido nesse artigo a participação dos pares, subordinados e clientes, quando for necessário.

Após a alteração dos decretos, deverá ser feita a alteração nos formulários, inserindo-se campos para os demais avaliadores (pares, subordinados), especificando os pesos das notas atribuídas pelos avaliadores. Essa alteração será feita pelo Departamento de Gestão de Pessoal no prazo de 2 a 3 meses para a melhor adaptação das novas informações ao modelo padrão. Juntamente a esse processo, será elaborado um questionário para ser respondido por munícipes e fornecedores, com perguntas claras e objetivas relacionadas ao atendimento do servidor. As considerações feitas pelos clientes externos também será considerada no processo de avaliação do servidor.

Logo após a publicação do decreto, serão planejadas e organizadas as capacitações para todos os servidores, já que com esse novo modelo proposto todos são avaliados e também tem terão a função de avaliar. A etapa da capacitação é de suma importância pois o avaliador precisa ser estar consciente do significado da avaliação, precisa saber como e por que avaliar; precisa estar apto a avaliar o trabalho do outro com seriedade e, principalmente, responsabilidade. A capacitação será organizada também pelo Departamento de Gestão de Pessoal e estima-se um período de 6 meses para sua elaboração e aplicação.

4.1.2 Recursos

Para a implantação de um novo modelo, será necessário pessoal capacitado para a elaboração da capacitação e treinamentos de todos os servidores para que

possam avaliar e serem avaliados de forma satisfatória. Serão necessários recursos financeiros para aquisição de materiais e remuneração de capacitadores.

4.1.3 Resultados esperados

Com a alteração da avaliação no que tange ao número de avaliadores e suas relações com o avaliado, espera-se que a avaliação sofra menor interferência da subjetividade do avaliador e seja mais ampla e real. Desse modo, a expectativa é que os pontos fracos e pontos fortes do desempenho do servidor sejam identificados com maior precisão o que permitirá a busca por um desenvolvimento adequado para a melhoria na execução das suas atividades individuais.

Além disso, conforme reforça Pontes (2008), é muito importante para o trabalhador saber como ele está indo na empresa, verificar se ele está cumprindo o que lhe foi atribuído e como seu trabalho está sendo visto. E a avaliação proposta permitirá esse *feedback* de vários pontos de vista, pois tão importante quanto saber como o chefe o avalia, é saber como o subordinado ou o cliente avalia seu desempenho e comportamento.

O objetivo dessa avaliação mais ampla é obter, ao final dela, as informações necessárias para ampliar a percepção não só da chefia sobre o servidor, mas também do próprio servidor sobre si mesmo, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e orientando a elaboração de planos de ações nos níveis individual e organizacional.

Além disso, a avaliação adequada, permitirá a promoção de capacitação e treinamento adequados que gerarão desenvolvimentos pessoais e profissionais satisfatórios, diminuindo o gasto com treinamentos desnecessários e, provavelmente, diminuindo também o índice de insatisfação do servidor no seu local de trabalho.

4.1.4 Riscos

O maior obstáculo ao se planejar mudanças em um processo que exige investimentos em capacitação e treinamento, é a rotatividade. O *turnover* impacta diretamente nos resultados, satisfação de colaboradores e no desempenho em geral. Hoje, ao contrário do que se pensa normalmente, o serviço público também é caracterizado por uma constante rotatividade. Os aprovados criam muitas expectativas irreais em torno do funcionalismo, e normalmente atribuem o sucesso apenas à questão financeira e ao status obtido com a aprovação. Isso os leva facilmente à frustração e à busca por outras oportunidades ou outros concursos públicos. A rotatividade é sempre um aspecto negativo e um risco para qualquer organização, pois investe-se no indivíduo que nem sempre dará o retorno.

No serviço público municipal diminuir o *turnover* é uma tarefa complicada quando há outros órgãos públicos ou até mesmo a iniciativa privada oferecendo melhores salários. O ideal é manter o servidor motivado, o clima organizacional favorável, evitando a saída do servidor motivada somente pela insatisfação.

5 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho na Administração Pública constitui uma ferramenta estratégica de grande importância e utilidade, desde que utilizada de forma adequada. É preciso que avaliados e avaliadores tenham conhecimento pleno dos objetivos da organização, das metas a serem alcançadas para quem possam analisar com objetividades os critérios avaliados.

Para a realização desse trabalho, analisou-se a metodologia aplicada para o processo de avaliação de desempenho dos servidores efetivos da Prefeitura de

Pinhais, município do Paraná, objetivando o desenvolvimento de uma proposta de melhoria do processo de avaliação de desempenho para os servidores.

Para tanto, foi feito, primeiramente, um diagnóstico da atual situação do processo de avaliação desses servidores com bases na legislação vigente, nos formulários utilizados para tal processo, nas etapas e nos procedimentos utilizados nos períodos que antecedem e nos que sucedem o processo avaliativo. A partir do diagnóstico, foi feita uma proposta de melhoria com intuito de corrigir e fortalecer os pontos fracos identificados e aprimorar os pontos fortes do atual processo, desenvolvendo-se um melhoramento no modelo de avaliação, principalmente em relação à terceira etapa do processo e os agentes envolvidos.

Verificou-se a necessidade de inserir mais avaliadores para que o resultado da avaliação fosse mais real e preciso. Sugeriu-se, então, um modelo baseado no método de avaliação 360 graus, no qual o servidor é avaliado por todos aqueles que acompanham de alguma forma o seu desempenho dentro da Organização: ele próprio, os pares, os subordinados, a chefia imediata, clientes, fornecedores, etc.

Observou-se que não basta que haja um processo bem estruturado e teoricamente correto. Ele não surtirá os efeitos esperados a menos que esforços sejam feitos para que se estabeleça um clima institucional em que chefes e subordinados o vejam de um modo positivo e não se sintam ameaçados. Por isso, sugere-se um intenso e contínuo período de capacitação para que todos entendam a importância da avaliação e estejam aptos e avaliarem e serem avaliados.

Observou-se também, que os resultados da avaliação de desempenho nem sempre são conclusivos, às vezes não possuem muita relevância e utilidade, ou também não são obtidos a tempo de influenciar as tomadas de decisão. Fator esse também influenciado pela constante rotatividade de servidores e comissionados, o que acaba desestruturando a ideia de uma avaliação contínua.

Consideramos que quando os resultados de um processo de avaliação sugerem mudanças de comportamento, normalmente gera insatisfações e resistências, por isso nem sempre as recomendações são de fato utilizadas. Nesse sentido, é importante pensar que a alteração sugerida não surtirá efeitos da noite

para o dia. É um processo de mudança de comportamento e isso exige tempo, paciência e persistência.

Conclui-se, portanto, que a avaliação de desempenho dos servidores públicos não é apenas uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada de forma arbitrária. Avaliar é uma exigência legal, com objetivos pré-determinados em lei e que pressupõem não somente a melhoria da qualidade do serviço, mas também a permanência no servidor em seu cargo público.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição Política do Império do Brasil, 1824**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm>. Acesso em: 16/01/2016.
- BRASIL. **Constituição, 1988**. Diário oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 de out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 16/01/2016.
- BRASIL. **Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 16/12/2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**. 3.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno Estatístico Município de Pinhais**. Fevereiro de 2016. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=83320>>. Acesso em: 03/02/2016.
- PINHAIS. **Lei Nº 1224, de 05 de setembro de 2011**. Estabelece o regime jurídico único e o estatuto dos servidores públicos do município de Pinhais. Disponível em: <[http://www.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/financas/uploadAddress/Lei1224-11_Estatuto\[2825\].pdf](http://www.pinhais.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/financas/uploadAddress/Lei1224-11_Estatuto[2825].pdf)>. Acesso em: 11/12/2015.
- PINHAIS. **Decreto Nº 989, de 21 de fevereiro de 2014**. Dispõe sobre o regulamento do sistema de avaliação de desempenho dos servidores estáveis da administração municipal. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/pinhais/decreto/2014/98/989/decreto-n-989-2014>> Acesso em: 11/12/2015.
- PINHAIS. **Decreto Nº 990, de 21 de fevereiro de 2014**. Dispõe sobre o regulamento do sistema de avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório da administração municipal. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/pinhais/decreto/2014/99/990/decreto-n-990-2014>>. Acesso em: 11/12/2015.
- PONTES, Benedito. **Avaliação de Desempenho** . Nova Abordagem - Métodos de Avaliação Individual e de Equipes. 9. ed. São Paulo, SP. Editora LTR, 2005.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 10. Ed. São Paulo: ITR, 2008.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SNELL Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos.** 14ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir: **A gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.



SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAL
AVALIÇÃO DE DESEMPENHO
SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

MATRÍCULA:	NOME:	ADMISSÃO:	LOTAÇÃO:
CARGO:			
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:			

Conhecimento do Trabalho: Clarezza das atribuições de seu cargo e capacidade de compreender suas tarefas, atendendo aos objetivos do trabalho. (Observar parágrafo único do artigo 7º deste Decreto)	Conhece pouco a rotina de trabalho, razão pela qual tem dificuldade para desenvolver as atribuições de seu cargo.	Conhece a rotina de trabalho, mas nem sempre executa suas tarefas de forma satisfatória.	Tem conhecimento suficiente sobre as atribuições de seu cargo, conseguindo desenvolver de forma adequada suas atividades.	Tem grande conhecimento sobre seu cargo, executa suas tarefas com eficiência.						
<p>Qualidade do Trabalho: Qualidade do trabalho executado, dentro dos padrões de apresentação, exatidão, eficácia e rendimento exigidos na sua área. (Observar parágrafo único do artigo 7º deste Decreto)</p>	<p>Comete erros frequentemente e demonstra desleixo e falta de cuidado com o trabalho. É bastante vagaroso e dificilmente consegue obter resultados frente aos objetivos propostos em sua área de atuação, mesmo com orientação de sua chefia.</p>	<p>Seu trabalho deixa a desejar, sendo um pouco relapso e apresentando um ritmo de trabalho relativamente lento em relação ao esperado.</p>	<p>Trabalha geralmente com cuidado. Seu trabalho necessita de pouca supervisão. É rápido e ativo no desempenho de suas tarefas.</p>	<p>Seu trabalho é bem feito, não necessita de supervisão. Apresenta ritmo de trabalho rápido e produtivo, mesmo que ocorra um aumento inesperado no serviço.</p>						
<p>Avaliado</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Avaliador</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Conjunta</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Responsabilidade: Capacidade de responder pelos compromissos assumidos nas atribuições de seu cargo.	Quando possível evita situações nas quais é solicitado a responder pelas consequências de suas atitudes. Atribui aos outros deveres e obrigações que são suas.	Responde pelos compromissos assumidos no cargo que ocupa, embora apresente resistência para admitir os seus erros, quando eles ocorrem no trabalho de sua responsabilidade.	Empenha-se no cumprimento de suas obrigações, bem como responde, na maioria das vezes, pelo sucesso e fracasso dos mesmos.	Desenvolve as tarefas que lhe são confiadas, assumindo toda e qualquer consequência das medidas que toma.						
<p>Avaliado</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Avaliador</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Conjunta</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Interesse e Iniciativa: Empenho que demonstra para desenvolver	Tem pouco interesse e envolvimento pessoal com o trabalho.	Demonstra interesse, mas só envolve-se quando solicitado.	Desenvolve seu trabalho com interesse. Resolve satisfatoriamente	Demonstra máximo envolvimento pessoal no trabalho. Empenha-se ao						
<p>Avaliado</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Avaliador</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Conjunta</p>	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

<p>seu trabalho. Envio de sugestões para a melhoria no trabalho, adoção de medidas e busca de soluções para situações novas e emergenciais.</p>	<p>Ih. Apresenta dificuldade para resolver qualquer situação fora da rotina e, às vezes, até as rotineiras.</p>	<p>Seu interesse limita-se as tarefas cotidianas. Resolve as situações rotineiras necessitando de orientação constante para as situações inesperadas.</p>	<p>Normalmente atende a todos com gentileza e se esforça para resolver os problemas que são de sua competência, mas perde com facilidade o controle em situações inesperadas. Repassa os assuntos que não são de sua competência para quem pode resolvê-los.</p>	<p>máximo em desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho. É eficiente para resolver situações inesperadas sem necessidade de orientação.</p>										
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Atendimento ao público (interno e externo) Ação de atender bem, com presteza, respeito e gentileza ao seu público.</p>	<p>Responde ao seu público de forma desaliciosa ou mesmo ofensiva – responde apenas o que é perguntado objetivamente, sem acrescentar a informação que obviamente o interessado está buscando. Não busca se informar dos assuntos que são de competência da unidade administrativa em que trabalha.</p>	<p>Nem sempre atende com gentileza e atenção; ou Atende razoavelmente no que diz respeito a assuntos que são sua atribuição, mas não busca informações em relação a outros assuntos, não encaminhando o interessado para quem é competente para responder, Ou, ainda, é atencioso, mas não procura se informar e acaba re-passando informações equivocadas.</p>	<p>Normalmente atende a todos com gentileza e se esforça para resolver os problemas que são de sua competência, mas perde com facilidade o controle em situações inesperadas. Repassa os assuntos que não são de sua competência para quem pode resolvê-los.</p>	<p>Atende a todos com presteza, agilidade e gentileza, mantendo o controle mesmo diante de situações inesperadas. É resolutivo em relação à demanda que lhe é apresentada, dando os encaminhamentos no que for de sua competência ou repassando o caso para quem é competente para o resolver, sem deixar de repassar as informações que forem de seu conhecimento ao interessado.</p>										
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Cooperação: Atitude de colaborar nas atividades de sua unidade, mesmo que as mesmas não estejam diretamente relacionadas às suas atividades rotineiras.</p>	<p>É pouco colaborador.</p>	<p>Somente colabora quando solicitado.</p>	<p>Na maioria das vezes colabora espontaneamente.</p>	<p>Sempre é muito colaborador.</p>										
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
<p>Relacionamento Humano: Forma pela qual estabelece contato com pessoas no ambiente de trabalho. Habilidade de comunicar-se com a equipe de trabalho e com o público em geral, demonstrando tato, respeito, compreensão.</p>	<p>Tem dificuldade de relacionamento.</p>	<p>Tem dificuldades, mas esforça-se para relacionar-se bem.</p>	<p>Relaciona-se com facilidade, em quase todas as situações.</p>	<p>Tem facilidade de relacionar-se bem em todas as situações. Busca uma convivência harmoniosa, evita atritos e influencia positivamente para a obtenção de resultados.</p>										
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
					01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Discrição e urbanidade: Comportamento adequado do servidor no ambiente de trabalho.	Sua conduta é impropriedade com os padrões estabelecidos para a área profissional em que atua.	Tem dificuldade em se comportar com discrição e urbanidade, mas aceita orientação e procura corrigir seus hábitos quando solicitado.	Obedece aos padrões de conduta estabelecidos para o cumprimento de seu dever com seriedade e responsabilidade, precisando ser alertado quanto à divulgação de informações confidenciais.	Possui equilíbrio e respeito a ética profissional. É digno de confiança no que diz respeito a assuntos confidenciais. Procura impedir a divulgação de informações falsas, que comprometam o desenvolvimento dos trabalhos.					
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

Preenchimento somente ao final do período de avaliação. Para avaliação parcial, considerar somente oito questões e nota máxima= 80 (oitenta) pontos.

Assiduidade: O item assiduidade será avaliado de acordo com o número de ausências injustificadas apresentadas pelo servidor, de tal modo que cada meia jornada de trabalho de injustificada deve corresponder a menos 3 (três) pontos na avaliação de desempenho do item.	Duas faltas injustificadas ou mais.	Uma falta e meia injustificadas.	Uma falta injustificada	Meia falta injustificada	Nenhuma falta injustificada					
00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

NOTA FINAL OBTIDA: _____

1 - Quais os cursos de aperfeiçoamento profissional que o servidor realizou no período avaliado?

2 - O servidor necessita ser treinado em tarefa específica? Em qual(ais) áreas? (sugerir cursos)

3 - Qual a escolaridade atual do servidor?

4 - Observações complementares do avaliado:

5 - Observações complementares do avaliador:

<p>AVALIADO</p> <p>Concordo com a avaliação registrada neste documento.</p> <p>Data: ____/____/____</p> <p>Assinatura _____</p>	<p>AVALIADO</p> <p>Ciente e discordo da avaliação registrada neste documento.</p> <p>Data: ____/____/____</p> <p>Assinatura _____</p>	<p>CHEFIA IMEDIATA</p> <p>Responsabilizo-me pelas informações prestadas.</p> <p>Data: ____/____/____</p> <p>NOME: _____</p> <p>Assinatura _____</p>	<p>DIRETOR RESPONSÁVEL:</p> <p>Assinatura _____</p> <p>TITULAR DO ÓRGÃO: _____</p> <p>Assinatura _____</p>	<p>ÁREA DE PESSOAL</p> <p>Conteúdo e processado.</p> <p>Data: ____/____/____</p> <p>Assinaturas _____</p>
--	--	--	---	--

O servidor tem o direito de receber uma cópia da avaliação ao seu término, discordando do resultado de sua Avaliação deverá encaminhar protocolo ao Departamento de Gestão de Pessoal, solicitando revisão com a devida justificativa, no prazo de 10 (dez) dias corridos a contar do conhecimento do resultado.

