

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (UAB)
(Modalidade a Distância)

VALDERENE CANAPA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MUNICÍPIO DE SANTA
TEREZINHA DE ITAIPU

SANTA TEREZINHA DE ITAIPU
2011

VALDERENE CANAPA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MUNICÍPIO DE SANTA
TEREZINHA DE ITAIPU

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal
do Paraná, para obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Demian Castro.

SANTA TEREZINHA DE ITAIPU
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

VALDERENE CANAPA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAPU

Projeto Técnico aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Setor de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Demian Castro

Orientador – Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Prof. (inserir)

Departamento de (inserir), UFPR

Prof. (inserir)

Departamento de (inserir), UFPR

Prof. (inserir)

Departamento de (inserir), USP

Santa Terezinha de Itaipu, setembro de 2011.

Dedico este trabalho e meu curso a Deus todo poderoso que me deu força e persistência para vencer este desafio, ao esposo Elias e ao pequeno Carlos Eduardo, pela minha ausência nos momentos dedicados ao estudo, sendo compreensivos e me apoiando nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

À Deus.

À Administração Pública Municipal – gestão 2009/2012 que me acolheu.

Ao professor orientador Prof. Demian Castro.

A tutora do curso Simone Crocetti por toda a paciência e atenção dedicada em todos os momentos que precisei.

À minha mãe e a memória do meu pai, pelos ensinamentos de vida, e também aos meus irmãos e irmãs.

Ao meu marido, Elias, pela ajuda, paciência e amor.

Ao meu filho Carlos Eduardo, que muitas vezes ficou com a “tata” (Andréia) para a mamãe estudar.

Aos meus colegas de trabalho pelo companheirismo, pelo apoio incondicional e, sobretudo pela paciência e incentivo nos momentos difíceis, e em especial ao Dr. Álvaro Albuquerque, Pedro Nandi, Maria Guelere, Clarisse, Gissele e Ângela.

E a todos que, de uma forma ou de outra, me apoiaram e contribuíram na realização deste trabalho.

“Quanto mais evoluídas tornam-se as pessoas, quanto mais psicologicamente saudáveis ficam, maior a necessidade de políticas gerenciais esclarecidas para sobreviver face à concorrência e maior desvantagem da empresa que adota política autoritária.”

ABRAHAM H. MASLOW

RESUMO

O presente trabalho procurou entender de que forma é realizado o processo para a avaliação de desempenho em um órgão público. O objeto de estudo deste projeto foi a Prefeitura Municipal de Santa Terezinha de Itaipu. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que avalia o servidor em estágio probatório - a cada seis meses e os servidores efetivo - a cada dois anos para o avanço funcional. E para que haja mudanças e iniciativas, é necessário buscar conhecer ao redor e então gerar ações que contribuam e desenvolvam o potencial dos servidores no ambiente de trabalho. A avaliação permite o servidor refletir sobre seus pontos fortes e fracos e oportunizando-lhe correção quando necessário. Também pode ser considerada como uma ferramenta motivacional, por estimular o crescimento pessoal, profissional e o desenvolvimento de novas habilidades dentro da organização.

Palavras-chave: avaliação, desempenho e avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the evaluation process conducted in a public agency, in this case, the Municipality of Santa Terezinha de Itaipu. The performance evaluation is a tool that evaluates the server on probationary period - every six months, and the effective servers - every two years to advance functional. And there are changes and initiatives, it's necessary to look around and know then generate actions that will contribute and develop the potential of the servers on the desktop. The evaluation allows the server to reflect on their strengths and weaknesses and giving opportunities you fix when needed. It can also be regarded as a motivational tool by encouraging personal growth and professional development of new skills within the organization.

Key-words: evaluation, performance, performance of evaluation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PROBLEMÁTICA	12
3 OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4 JUSTIFICATIVA	14
5 REFERENCIAL TEÓRICO	16
5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
5.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
5.3 QUEM DEVE APLICAR A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL..	19
5.4 FATORES NEGATIVOS QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	20
5.4.1 O Estresse	22
5.4.2 Saúde mental do servidor e o desempenho profissional.....	23
5.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	25
6 METODOLOGIA	27
6.1 MÉTODO DE PESQUISA	27
7 ANÁLISE DA PESQUISA	29
7.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAIPU.....	29
Quadro 1 – Departamentos e Servidores Efetivos	31
7.2 RESULTADOS	31
7.3 ENTREVISTAS COM AVALIADORES.....	31
7.3.1 As entrevistas.....	31

LISTRA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Foto do Paço Municipal 03 de Maio – Fonte: Google Images.....	30
Quadro 1 – Departamentos e Servidores Efetivos	30

1 INTRODUÇÃO

Dentro de um mercado altamente competitivo, as organizações públicas e privadas procuram criar um planejamento detalhado visando alcançar os objetivos propostos. E, segundo Bateman e Snell (1998, p. 28), para planejar é preciso “especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que deve ser executadas para atingir esses objetivos”.

Logo, o papel do Departamento de Recursos Humanos, nesse novo contexto, deixa de ser o de mero expectador para ser o de mediador entre a organização e as pessoas. Estas ingressam nas organizações para desempenhar funções previamente estabelecidas, que atendam seu nível de qualificação, visto que, atualmente, o capital humano é valoroso para as organizações. Portanto, seus potenciais precisam ser constantemente compreendidos, desenvolvidos e aprimorados a fim de gerar reconhecimento profissional e pessoal.

Uma das formas de alcançar esse reconhecimento é através da Avaliação de Desempenho. Esta não é uma prática nova, já existia no século IV, mas somente após a Segunda Guerra Mundial o sistema teve ampla divulgação entre as empresas, em 1842 foi implantada pelo Serviço Público dos Estados.

Para Chiavenato (1981, p.191), “a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial em desenvolvimento”. Além disso, para o autor, “os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados têm objetivos pessoais que lutam para atingir, e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los” (1981, p.63). Conseqüentemente, a proposta deste trabalho é conhecer o processo de avaliação de desempenho do servidor municipal de Santa Terezinha de Itaipu.

2 PROBLEMÁTICA

Nos últimos anos, em virtude do novo foco de mercado, exigido pela globalização, o Departamento de Recursos humanos, conhecido por RH ou DP, precisou passar por importantes mudanças. Esse processo de transformação trouxe uma nova denominação para o setor: Gestão de Pessoas.

Essa alteração aponta uma maior valorização do trabalhador. Pois dentre todos os recursos necessários (tecnológico, financeiro, produção), o recurso humano é apreciado por seu conhecimento, criatividade, sensibilidade e compromisso, traduzindo fatores primordiais nesta Era da Competitividade, onde máquinas contribuem, mas não diferem.

Segundo Chiavenato (2004), “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar”. Em razão disso, as organizações devem zelar pela qualidade de vida no trabalho, a fim de que os servidores possam gerar produtividade.

O propósito de uma gestão transformadora é buscar nessa força de trabalho o que ela necessita, ou indo mais além, oferecendo aquilo que ela merece. Deve ser uma relação de ganha-ganha. Na empresa pública, mesmo que não haja essa competitividade exigida pelo mercado, haverá sempre a preocupação em fornecer atendimento de qualidade aos usuários do sistema, e isso não acontece sem uma considerável contribuição do servidor.

O fato de ingressar no serviço público através de concurso deixa grande parte dos servidores acomodados com a tranquilidade da estabilidade funcional. Isto pode comprometer as expectativas gerais da administração pública. Considerando tais fatores, é necessário criar ações que venham a beneficiar de alguma forma as instituições públicas, partindo do princípio de que deve haver uma administração focada, inclusive, no usuário interno. No caso, o servidor.

Para tanto é importante que os novos gestores de RH tenham uma visão de que se faz necessário considerar a avaliação de desempenho como uma ação voltada a esse público. Com isso, o presente trabalho faz a seguinte indagação: como é efetuada a Avaliação de Desempenho na Prefeitura de Santa Terezinha de Itaipu?

3 OBJETIVOS

Para atender o objetivo geral deste projeto foram definidos seis objetivos específicos que visam contribuir com o resultado.

3.1 OBJETIVO GERAL

Entender como é realizado o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Santa Terezinha de Itaipu.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1** Identificar se há Avaliação de Desempenho dos Servidores do Município;
- 2** Identificar de que forma é utilizada a Avaliação de Desempenho dos Servidores do Município;
- 3** Conhecer como é feita a escolha dos membros para compor a comissão de avaliação de desempenho;
- 4** Identificar dentre os critérios da Avaliação de Desempenho, quais se destacam como problemática a serem trabalhadas.
- 5** Identificar qual o conhecimento dos servidores sobre a Avaliação de desempenho e como eles entendem esta técnica;
- 6** Identificar quais as ações ou mudanças foram implementadas ao longo do processo de Avaliação de Desempenho;

4 JUSTIFICATIVA

Os novos gestores de pessoas devem preocupar-se em implementar um processo de avaliação de desempenho eficaz e satisfatório, pois devem criar um cenário de flexibilidade e gestão participativa, baseada na necessidade de acompanhar o desenvolvimento dos servidores na sua progressão profissional e pessoal.

A consequência será um ambiente produtivo, mais motivado e com atendimento de qualidade aos cidadãos do município. Para Gil (2006, p. 201), a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Entre servidores e organização existe um relacionamento, e para que este seja solidificado ou fortalecido é preciso que os dois lados ofereçam, de forma satisfatória, recursos que atendam suas demandas pessoais. Para tanto, o avaliador precisa estar preparado para aplicar a Avaliação de Desempenho, pois esta pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa.

Acredita-se que, para obter resultados relevantes nas Avaliações de Desempenho, o avaliador precisa conhecer os participantes do processo, quais os benefícios da realização dessa avaliação, comprometimento das diversas áreas, e se todos estão visando atingir ao objetivo final e não somente alcançar objetivos pessoais. Além disso, a avaliação não deve restringir-se a um simples julgamento, os resultados da pesquisa precisam orientar a criação de estratégias para melhorar o desenvolvimento do indivíduo enquanto empregado/servidor.

Pautando-se no contexto do município de Santa Terezinha de Itaipu ser uma cidade nova, pode-se considerar esse ponto como algo positivo, além de, o número de servidores ser menor facilitando a realização de um processo de avaliação. Mas para que essa sistemática seja bem aproveitada é preciso que a Avaliação de Desempenho seja insistentemente trabalhada, disseminando a importância de ter um processo avaliativo, não só como forma de efetivação ou aumento da remuneração, mas também como um exercício de autodesenvolvimento.

É importante repassar aos servidores, que seus potenciais podem ser melhorados a cada dia e isso traz benefícios tanto para a empresa, quanto para o servidor. Portanto, a empresa pública também precisa pensar em questões que visem melhorar as condições de trabalho do servidor.

E para avaliar de que forma o ambiente de trabalho pode ser melhorado, é importante saber se o processo de avaliação pode dar resultados e se os servidores estão envolvidos numa gestão de qualidade de vida e satisfação profissional e pessoal.

É importante favorecer e criar mecanismos para que o servidor desenvolva suas atividades sejam desenvolvidas com maior facilidade, favorecendo de modo geral a equipe em que atua e também sua satisfação pessoal. Logo, para que haja mudanças e iniciativas, é necessário buscar conhecer a realidade ao redor e então partir para ações que contribuam e desenvolvam os servidores no ambiente de trabalho.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos sobre avaliação de desempenho serão baseados nos estudos de Chiavenato, Bergamini, Carvalho & Nascimento, Morgan, Gil, entre outros autores da Administração.

5.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é o acompanhamento sistemático da capacidade do indivíduo no efetivo exercício da função que ocupa, utilizado para diagnosticar e analisar o desempenho individual ou grupal nas inter-relações de trabalho. É também um dos meios utilizados para a promoção do crescimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, para um melhor desenvolvimento dos trabalhos realizados.

Além de ser um meio de análise do desenvolvimento do servidor, é também uma plataforma de diagnóstico para problemas de supervisão pessoal, de integração do servidor à organização ou ao cargo que ocupa, de não-aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que o exigido pelo cargo, de motivação, etc. Essa avaliação pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da organização.

Bergamini (1973, p. 35), afirma que “a avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas ou de uma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações que vem a beneficiar todos dentro da organização”.

Ainda, segundo Bergamini (1988, p. 32), avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

De acordo com Carvalho & Nascimento (1973, p. 242),

“Como atividade típica de controle administrativo, a avaliação de desempenho, torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito

central é conseguir com que os membros da equipe orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa”.

A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. O servidor é avaliado individualmente e não em grupo.

Toda avaliação, segundo Chiavenato (2000), é um processo para julgar os valores dos funcionários, e essa avaliação deve ser feita constantemente para saber se o funcionário atinge as expectativas, em momentos diferentes para a empresa.

Para se fazer uma avaliação, as empresas precisam estabelecer Padrões de Desempenho¹ para executar determinada função. Segundo Carvalho & Nascimento (1993), o padrão deverá ser:

- **Viável:** não adianta estabelecer padrões de desempenho que o funcionário não consiga cumprir;

- **Específico:** os padrões deverão ser especificados, como: que unidade atingir, qual a qualidade que será exigida, qual o procedimento, como o servidor será acompanhado no exercício de suas funções e quais limites de tolerância serão admitidos no cumprimento dos padrões;

- **Atualizado:** o padrão deverá ser atualizado à medida que as necessidades da organização mudem.

5.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários métodos de avaliação de desempenho, sendo que cada um pode apresentar vantagens e desvantagens. Esses métodos podem e devem ser adequados ao tipo e às características dos avaliados e ao nível e características dos avaliadores.

Alguns métodos utilizados nas avaliações de desempenho, nas organizações em geral, são:

¹ Os padrões de desempenho são encontrados na descrição do cargo e nas instruções específicas de cada funcionário.

Relatórios Verbais: "É a comunicação verbal que o avaliador faz a seu avaliado sobre o seu desempenho profissional em determinado período de tempo". (Carvalho & Nascimento, 1993 p. 253).

Esse método torna a avaliação mais rápida, permite liberdade de expressão ao avaliador e cria oportunidade de orientar o avaliado no próprio momento da avaliação, porém é incompleto, está preso a circunstâncias do momento e falha de memórias e não há nenhum documento escrito comprobatório da avaliação.

Relatórios Escritos: É o método onde o avaliador deixa por escrito o desempenho dos funcionários à sua maneira e livre de qualquer orientação mais formal. Esse método não é muito recomendado porque, igualmente aos relatórios verbais, não dispõe de fatores de avaliação padronizados.

Método da Escolha Forçada: Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual, Chiavenato (1981, p. 228). O responsável pela avaliação deverá escolher forçosamente a(s) frase(s) que mais se identificar com o funcionário, por isso o nome "método da escolha forçada".

Método de Pesquisa de Campo: É desenvolvido com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se verifica e se avalia o desempenho dos subordinados. Levantam-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho pela análise de fatos e situações. Permite planejar, juntamente com o superior imediato, seu desenvolvimento na função e na empresa, Chiavenato (1981, p. 233).

Método de Incidentes Críticos: É um método simples e relativamente preciso. Baseia-se no fato de que, no comportamento humano, existem certas características fundamentais capazes de levar os resultados positivos (sucesso) ou a negativos (fracasso). Esse método é utilizado quando o funcionário realiza um trabalho excepcional, ou o contrário, de forma totalmente inadequada, sendo registrada numa ficha de Avaliação de Desempenho.

Técnica sistemática por meio da qual cada superior imediato pesquisa, observa e registra os fatos (positivos ou negativos) relevantes e significativos do desempenho de cada subordinado em suas tarefas. Chiavenato (1981, p. 237).

Métodos de Comparação aos Pares: Segundo Chiavenato (2000), esse método compara os funcionários dois a dois, anotando na coluna da direita aquele

que é considerado melhor. Nesse método poderá ser utilizados fatores de avaliação. Cada folha do formulário corresponderá a um fator de desempenho.

Método da Escala Gráfica: Esse é o método de desempenho mais utilizado e divulgado pelas empresas. É um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos.

O método da escala gráfica utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores, Chiavenato (1981, p. 218).

O método traz as vantagens da facilidade do entendimento por parte de todas as pessoas da organização, de sua simplicidade durante a aplicação e de permitir a avaliação do desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas empresas.

As desvantagens apresentadas são: não há flexibilidade na aplicação, e o líder deve ajustar-se à redação da ficha de avaliação; a preocupação do método é com o passado, obrigando o líder a desempenhar o papel de juiz, e as pessoas de sua equipe, o papel de réus. O processo de comunicação entre o líder e sua equipe de trabalho, por ocasião do *feedback* do resultado, é complicado.

5.3 QUEM DEVE APLICAR A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL

Avaliar o desempenho de um profissional requer um aprofundamento das necessidades da organização e do potencial apresentado pelo avaliado. É muito importante para o funcionamento eficiente de qualquer organização que exista um método de avaliação de desempenho. Também é de extrema importância que os servidores e colaboradores da organização saibam como está o desempenho de suas atividades, pois assim podem melhorar seus pontos fracos e continuarem exercendo com excelência seus pontos fortes.

Para Chiavenato (2000), o responsável pela avaliação pode ser o gerente, o indivíduo, o gerente e indivíduo em conjunto, a equipe de trabalho, o órgão de gestão de pessoal e a comissão de avaliação. O próprio gerente pode avaliar o desempenho dos funcionários com a ajuda do órgão de Gestão de Pessoas para montar, acompanhar e controlar o sistema. O indivíduo também pode se auto-avaliar de acordo com os padrões de desempenho estabelecidos pela empresa. Já na

avaliação realizada pelo indivíduo e o gerente, estes poderão negociar quais serão os objetivos a serem cumpridos. Além disso, uma comissão pode ser formada para que a avaliação seja realizada em consonância com os objetivos da empresa.

Para avaliar o servidor, é preciso que o avaliador conheça o subordinado que vai avaliar, logo, grande parte das avaliações de desempenho são realizadas pelas chefias imediatas. O avaliador precisa compreender as funções do avaliado para que possa proceder da melhor forma possível, portanto, é necessário que os avaliadores tenham uma preparação para realizar a avaliação de desempenho, pois a ele cabe a principal responsabilidade de julgar todo o trabalho de um servidor, sendo que reafirmará a sua autoridade usando critérios justos e seguros.

Os beneficiados com a Avaliação de Desempenho Profissional, para Chiavenato (2000), são: o gerente, o subordinado, a empresa e a comunidade.

- Gerente: sabe onde estão as falhas e poderá tomar as devidas providências para a melhoria do desempenho, e comunicando os resultados, os próprios subordinados poderão tomar providências para a sua melhoria.

- Subordinado: conhece o seu verdadeiro desempenho em relação aos objetivos reais da empresa, e quais as medidas tomadas quanto a isso;

- A empresa: identifica quais servidores necessitam de aperfeiçoamento na realização de suas atividades, e oferecem oportunidade como promoções, desenvolvimento profissional e pessoal, e estimula a produtividade e o relacionamento humano dentro da empresa.

5.4 FATORES NEGATIVOS QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO PROFISSIONAL

No ambiente de trabalho os fatores negativos que influenciam o desempenho profissional são muitos. Podemos citar a ansiedade, o desentendimento com colegas em razão da sobrecarga de trabalho e da corrida contra o tempo, a insatisfação salarial, a desorganização no ambiente ocupacional, todos esses pontos colocam em risco a ordem e a capacidade de rendimento do servidor, surgindo a desmotivação.

“Todos sabem que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar e que o processo da motivação depende de se permitir às

peessoas atingirem recompensas que satisfaçam as suas necessidades pessoais” (MORGAN, 1996, p.44).

Geralmente as condições pioram quando não há clareza nas regras, normas e tarefas que deve desempenhar cada um dos trabalhadores, assim como os ambientes insalubres, a falta de materiais, ferramentas e equipamentos. Exigindo do gestor uma visão mais aberta e ampliada sobre como sanar tais problemas de maneira que reflita no desempenho profissional.

“As forças competitivas, que os gerentes enfrentam hoje em dia existem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal”. (GIL, 2006, p. 60)

Para Trindade *et al.* (2004), a falta de orientação dificulta o bom desempenho dos funcionários. Quando não se definem com clareza as responsabilidades de tarefas conforme os objetivos das empresas; quando o superior imediato não passa as informações necessárias para o desempenho esperado, estabelece tarefas que possam interferir negativamente umas com as outras, impõe atividades que não são apropriadas com suas funções pelo qual foi contratado, exige tarefas que o funcionário não tenha os equipamentos necessários para a sua execução, ou que não esteja capacitado para fazê-lo, com certeza, tais omissões, ações ou insuficiências irão influenciar negativamente o desempenho de qualquer funcionário.

Ao observar tal afirmação do autor é perceptível que ainda há gestores que não mantêm ou desconhecem o foco de sua própria organização. Para tanto, vale lembrar a definição de Cury (2005, p. 116): onde afirma que organização é um sistema planejado de esforço cooperativo na qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.

Outro fator que influencia o desempenho profissional, ainda para Trindade *et al.* (2004), está relacionado à situação de trabalho. Na falta de ferramentas, materiais ou equipamentos: não se deve exigir muito de alguém que não tenha o suporte necessário para realizar determinada tarefa, métodos e processos inadequados, falta de organização e planejamento das atividades cotidianas também dificultam a *performance* de qualquer funcionário. Não se esquecendo também de que qualquer tipo de pressão influencia negativamente no desempenho profissional.

Um problema que as empresas vêm enfrentando é a falta de qualificação de seus subordinados. A grande maioria, principalmente no setor operário, tem escolaridade insuficiente, dificuldade em compreender o planejamento, acompanhamento e análise, não está qualificada para o desempenho esperado, e não procura se atualizar profissionalmente.

Outro fator negativo ocorre quando a qualificação do servidor é superior ou inferior à exigida pela função. Neste caso, o servidor não tem perspectiva de melhoria ou de progresso dentro da organização e passa a ficar acomodado e outros colegas começam a encobrir as suas falhas, o servidor não se adapta à equipe de trabalho e começa a levar assuntos particulares para o trabalho.

“A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar alguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”. (BERGAMINI, 1997, p. 24).

5.4.1 O Estresse

No decorrer dos anos o ambiente de trabalho tem se modificado e acompanhado o avanço das tecnologias com mais velocidade do que a capacidade de adaptação dos trabalhadores. Hoje os profissionais vivem sob contínua tensão, tanto no ambiente de trabalho como na vida pessoal. Nesta vida moderna há uma ampla área onde se misturam os estressores do trabalho e da vida cotidiana. Além das habituais responsabilidades ocupacionais, da alta competitividade exigida pelas organizações, das necessidades de aperfeiçoamento constante, a pessoa, ainda tem que lidar com os estressores normais da vida em sociedade, como: a segurança social, a manutenção da família, as exigências culturais, sendo esses novos desafios que levam as pessoas ao estresse.

De acordo com Carvalho & Serafim (1995),

“Vivemos em uma época moderna, onde a sucessão dos fatos ocorre com muita rapidez, obrigando o homem a mexer no seu próprio ritmo, muitas vezes encontrando dificuldades para adaptá-lo, ocorrendo então o estresse”.

O desgaste emocional/profissional ao qual as pessoas são submetidas nas relações com o trabalho é fator muito significativo nos transtornos relacionados ao

estresse, causando vários tipos de doenças como úlcera, infarto, derrame, depressões, ansiedade, pânico, fobias, doenças psicossomáticas ou distúrbios mentais.

Os sintomas do estresse se manifestam aos poucos e de forma diferenciada em cada pessoa, pois, cada um teve um tipo de vida, condições econômicas e condições emocionais. A pessoa com estresse ocupacional não responde à demanda do trabalho e geralmente se encontra deprimida e irritada. Alguns fatores que podem levar o indivíduo ao estresse são: aumento do volume de trabalho, conflitos diários no trabalho, falta de controle da situação, pressões no trabalho, incompreensão da chefia e ambiente desfavorável ao indivíduo.

Outros fatores relacionados ao serviço também contribuem para a pessoa manter-se estressada, como é o caso da instabilidade no trabalho, sensação de insuficiência profissional, pressão para a comprovação de eficiência; problemas financeiros; carga excessiva no trabalho ou, até, mesmo, a impressão continuada de estar cometendo erros profissionais e não conseguir atingir as metas estabelecidas pelas empresas. Além desses fatores, temos aqueles fatores internos que a pessoa traz consigo para o emprego, tais como: seus conflitos, suas frustrações, suas desavenças conjugais, entre tantos outros.

Segundo Carvalho & Serafim (1995), é possível, que essas barreiras apresentadas possam gerar grandes conflitos no indivíduo e, conseqüentemente, influencie no seu desempenho profissional, pois ele se vê diante de uma série de desafios, como: pressões para aumentar os lucros, cobrança de resultado, e acaba executando suas tarefas de uma forma inadequada para ele mesmo e para a empresa.

5.4.2 Saúde mental do servidor e o desempenho profissional

De acordo com Carvalho & Serafim (1995), “a empresa deverá ter uma equipe de Recursos Humanos competente, para poder motivar seus funcionários”. Os objetivos do trabalho dos servidores devem estar estabelecidos de acordo com a necessidade da organização e que os servidores possam cumprir para se realizar uma avaliação de desempenho adequada.

Além disso, o indivíduo precisa se sentir bem, motivado e capacitado para realizar suas funções, e os supervisores precisam entender que seus subordinados são pessoas com sentimentos, vontades e são capazes de realizar funções e de darem sugestões para melhorias, e devem, acima, de tudo, demonstrar respeito. Para Dutra (1996, p. 116), os gestores precisam de estímulo, preparação e apoio para atuarem como aconselhadore e orientadore de suas equipe.

Para Carvalho & Serafim (1995, p. 146), “as empresa já estão voltada para um processo mais realista – funcionário integrado à empresa”. Quando a empresa apresenta desafio que os servidores podem dar sugestões e usar a criatividade, com certeza eles estarão mais motivado e conseguirão produzir mais e com sucesso, melhorando o seu desempenho profissional.

Para que o empregado tenha um controle sobre suas condições de saúde é necessário que suas necessidades básicas sejam atendida. O trabalho deve proporcionar uma alimentação saudável, moradia adequada, meios de transportes, saúde e educação eficiente, direito básico à condição humana. A saúde do trabalhador fica comprometida, quando este começa a exercer um papel de multifuncionalidade dentro da organização gerando a fadiga e o desgaste profissional, esse sintoma alienam o trabalhador do processo produtivo a ponto de gerar danos psicológicos.

Os efeito da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de política geradora de incerteza e insegurança, podem gerar grave problema tanto para as organizações quanto para as pessoa. Nos locais de trabalho, pode haver perda de padrão de qualidade e produtividade, em relação aos trabalhadores, as consequência negativa estão ligada à saúde física e mental, ao estresse, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Faz-se necessário destacar a importância da motivação para as pessoa nas organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando, a um maior envolvimento e comprometimento dos servidores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia de seus locais de trabalho. Pouca organização pública têm se preocupado com o comportamento de seus servidores no ambiente de trabalho,

muito menos, demonstram preocupação em avaliar se eles julgam existir equilíbrio entre a contribuição que dão a administração e o que esta lhes oferece em troca.

Na realidade, o gestor público não tem adotado uma visão de longo prazo, objetivando a profissionalização da máquina pública e a elevação consistente de seus padrões de efetividade, eficácia e eficiência.

Considerando que a administração pública vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e do usuário dos serviços públicos, e voltada para os resultados e a eficácia organizacional, é fundamental que os servidores, que dão sustentação à administração pública, estejam comprometidos e motivados.

5.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Referindo-se ao serviço público, cresce a consciência cidadã de que o Município não deve servir apenas a seus funcionários e, sim, ao conjunto da população. Isso quer dizer que o Município não existe apenas para empregar parte de seus cidadãos. A razão da existência do Estado/Município é a oferta dos serviços públicos essenciais à população. Para isso, o Município precisa de servidores que constituem instrumentos, agentes e meios e não o fim da atuação municipal.

Na busca por um serviço público de qualidade, a Emenda Constitucional nº. 19/98 altera a Constituição Federal no art. 41, § 1º, III, e passa a prever a realização da avaliação de desempenho periódica para os servidores públicos.

Conforme o art. 41 da Constituição Federal, § 1º, Inciso III, a avaliação de desempenho pode levar à exoneração do servidor que, mesmo estável, apresente desempenho insuficiente em processos sucessivos de avaliação. Além disso, a avaliação deve resultar em melhor posição funcional e maior remuneração para os servidores com bom desempenho, através da progressão horizontal.

O objetivo da avaliação de desempenho no serviço público é a efetivação ou não do servidor no cargo em que está sendo avaliado. Para isso, é necessário que haja uma orientação quanto ao trabalho a ser executado, tanto pelas chefias quanto pelos próprios servidores a respeito do que acontece durante este período que, hoje, é de três anos, sendo que o acompanhamento pelas chefias para elaboração do relatório final é efetuado, geralmente, de seis em seis meses.

Não se trata apenas de gerenciamento eficaz, mas de avaliação eficaz. Não é possível avaliar o desempenho de alguém sem antes ter uma boa compreensão de seu trabalho. Identificar os elementos essenciais do bom desempenho e rever o desempenho do responsável também ajuda os avaliadores e avaliados, Gillen (2000, p. 10-15-16).

A comissão de avaliação de desempenho tem um papel essencial nas avaliações, visto que, quem faz as avaliações são as chefias diretas, e estas podem distorcer as informações. É neste caso que a comissão entra com papel de conciliadora.

6 METODOLOGIA

Esse capítulo explana sobre a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho, bem como o método de coleta de dados que levaram as respostas do objetivo principal.

6.1 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com a finalidade de buscar maior entendimento sobre o tema Avaliação de Desempenho na Organização Pública. Com base em fontes primárias e secundárias a opção foi de uma pesquisa exploratória e descritiva que, de acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 49), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Segundo Gil (1996, p. 45), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, o planejamento dever ser bastante flexível, de modo a considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja flexível, geralmente assume forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso é conceituado como “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Ainda Gil (2002, p. 41) descreve:

“O estudo de caso a coleta torna-se mais complexa devido número expressivo, contudo é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale de dados de gente quanto de dados em papel”.

A coleta de dados possui uma importância grandiosa, visto que dela valeu-se os dados inseridos na análise. Os dados primários foram extraídos de entrevista semi-estruturada. Martins (2002, p. 54), descreve que os dados obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista são chamados dados primários e deve constar uma cópia dos mesmos no final do relatório.

Richardson (1999, p. 159) relata que nas entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. De caráter secundário a pesquisa bibliográfica foi aproveitada para dar sustentabilidade ao assunto, sanando curiosidades e auxiliando no conhecimento mais amplo do objeto de pesquisa.

Martins (2002, p. 35) transmite o significado de pesquisa bibliográfica como sendo um estudo para conhecer contribuições científica sobre determinado assunto e tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

7 ANÁLISE DA PESQUISA

O presente estudo teve seu desenvolvimento focado na avaliação do servidor municipal de Santa Terezinha de Itaipu. O primeiro passo foi agrupar o material coletado e depois iniciar o processo de análise. Essa parte foi difícil, em virtude de requerer uma atenção redobrada para não extrair dados errôneos e prejudicar o resultado final do trabalho. Cervo e Bervian (1996, p. 37) alertam que sem a análise, todo conhecimento é confuso e superficial.

7.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAIPU

O Município de Santa Terezinha de Itaipu foi criado em 03 de maio de 1982, através da Lei Estadual nº. 7572, portanto, com 29 anos de Emancipação Política Administrativa.

A área do município é de aproximadamente cinqüenta mil alqueires de terras férteis aproveitáveis, remanescentes da área maior que foi inundada pelas águas do Lago de Itaipu. Após a construção da Hidroelétrica de Itaipu, o município teve seu potencial agrícola reduzido em 60% (sessenta por cento), e diante desse impasse, construíram o Terminal Turístico Alvorada de Itaipu, com o fechamento das comportas do reservatório, para formar uma Praia Artificial, incrementando o turismo que naturalmente aconteceria, tirando o município do anonimato e criando uma identidade própria.

Atualmente, Santa Terezinha de Itaipu conta com uma estrutura política, econômica e social de um município de pequeno porte, destacando-se dos demais fundamentalmente pela localização privilegiada. Está situada às margens da BR-277, a chamada “Rota do Turismo”, que leva às Cataratas do Iguaçu, à Itaipu Binacional, aos países vizinhos Paraguai e Argentina e a outros atrativos da fronteira.



Figura 1 – Foto do Paço Municipal 03 de Maio – Fonte: Google Images

O presente trabalho foi realizado no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Santa Terezinha de Itaipu, Estado do Paraná, localizado no Paço Municipal 03 de maio (FIGURA 1).

Atualmente a Prefeitura conta com 641 servidores efetivos, distribuídos nas Secretarias, Departamentos e Divisões, conforme prevê o artigo 10 da Lei Municipal nº. 802/2003, de 02 de junho de 2011:

UNIDADE	SERVIDORES EFETIVOS
Departamento de Cultura	1
Gabinete do Prefeito	3
Secretaria de Planejamento	6
Secretaria de Administração	57
Secretaria de Finanças	7
Secretaria de Educação	376
Secretaria de Esportes	5
Secretaria de Saúde	121
Secretaria de Assistência Social	7
Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo.	1

Secretaria de Obras e Serviços Públicos	47
Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente	10
TOTAL	641

Quadro 1 – Departamentos e Servidores Efetivos

7.2 RESULTADOS

Através da pesquisa constatou-se que, no Município de Santa Terezinha de Itaipu, a avaliação de desempenho foi instituída através da Lei Complementar nº. 131/2008 (ANEXO 1), de 24 de dezembro de 2008 – com a pretensão de medir a eficiência e a produtividade dos servidores.

7.3 ENTREVISTAS COM AVALIADORES

Para avaliar a validade das Avaliações de Desempenho foram realizadas entrevistas com avaliadores. A entrevista com a servidora Clarisse Odete Knack Talheimer, funcionária pública municipal desde 1982, atuante no Departamento de Recursos Humanos desde 2001, aconteceu em ambiente tranqüilo e arejado, em data e horário compatível com a disponibilidade da mesma. O mesmo aconteceu com a servidora Maria Aparecida Moro Guelere, diretora do Departamento de Recursos Humanos no período de 2001 a 2009.

7.3.1 As entrevistas

Com o crescimento do município e a ampliação das secretarias e departamentos, houve uma necessidade de ampliar o número de servidores efetivos. Isso aconteceu através de concursos públicos e criou a necessidade de implementar a avaliação de desempenho para esses funcionários concursados e efetivos. Maria relata que: *“a necessidade sempre houve, porém com menos intensidade, quando havia poucos servidores era mais fácil coordená-los, o chefe conhecia a todos e com isso o diálogo ajudava no desenvolvimento do servidor, mas*

com o aumento do número de servidores efetivos e com a amplitude de acesso permitida pelo concurso público, foi necessária a implantação do processo de avaliação, isso tornou a avaliação de desempenho ainda mais necessária, pois é impossível avaliar os servidores com simples olhares e corrigi-los com palavras, é necessário o registro formal de todo o seu desempenho, para assim termos, se necessário, mecanismos de defesa perante um processo administrativo e também para que o servidor tome conhecimento de como está sendo o seu desempenho e a sua conduta dentro da empresa dando-lhe um prospecto de si mesmo, quanto ao cumprimento de suas atribuições”.

Clarisse descreve que *“a partir da aprovação do Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Santa Terezinha de Itaipu, através da Lei Complementar nº. 096/2003 – específico da Carreira do Magistério e Leis Complementares nºs. 130 e 131/2008 para os demais cargos, ambas sancionadas em 24 de dezembro de 2008, entrando em vigor a partir de 01 de janeiro de 2009”.*

Quanto aos objetivos da avaliação, Maria descreve: *“temos como objetivos fundamentais a produtividade, treinamento, desenvolvimento, acompanhamento, controle de seleção, controle de eficiência pessoal, estágio probatório e avanço funcional. Em resumo, juntando esses objetivos se consegue melhorar o desempenho do servidor quando este sabe que está sendo avaliado, se identifica as necessidades de cada servidor, bem como, as necessidades de assistência social e psicológica, promove-se um questionamento quanto aos critérios seletivos adotados”.*

Clarisse relata que os benefícios da implantação da avaliação para os servidores foram: *“após a avaliação de desempenho com conceito mínimo BOM o servidor a cada 2 anos passa para a referência seguinte ou posterior no qual recebe aumento da remuneração de 3% (três por cento)”.* Maria complementa que um dos benefícios foi *“financeiro”*, além de que, *“depende de resultado positivo para aprovação no estágio probatório e para o avanço funcional, e também a maturidade psicológica e profissional, onde ele percebe que precisa ter capacidade de lidar com seu trabalho e atender os princípios operacionais”.*

Clarisse descreve que o tempo de avaliação para esses servidores são: *“o servidor em estágio probatório, que é de 3 (três) anos, é avaliado a cada 6 (seis) meses e o servidor efetivo a cada 2 (dois) anos para avanço funcional”.*

Quanto a forma de serem avaliados tanto Maria quanto Clarisse relatam que: *”o chefe imediato do servidor, a quem incumbirá a coordenação, e mais quatro servidores estáveis lotados na secretaria, sendo que um servidor será indicado pelo dirigente máximo do órgão, um servidor indicado pelo sindicato da categoria e outros dois indicados pelo próprio servidor avaliado”*. Clarisse complementou dizendo: *“A Comissão avaliadora é composta por dois servidores indicados pela Secretaria no qual está lotado, sendo somente o Chefe imediato cargo em confiança, por dois servidores indicados pelo avaliado e um representante do Sindicato dos Servidores Públicos, sendo o SISMUSTI”*.

Indagadas sobre orientações, cursos, palestras ou treinamentos para avaliadores a resposta de Maria foi: *”Não, apenas discutem entre si sobre os tópicos e o servidor a ser avaliado”*. Já Clarisse responde que *“é aplicado a Lei somente, estudada pelos avaliadores com introdução do responsável pelos Recursos Humanos aos avaliadores como também ao avaliado, dos objetivos, avanço funcional e critérios utilizados”*.

Em pergunta quanto a existência de um questionário estruturado, Maria respondeu que há *“Sim, sendo um composto dos Fatores Comportamentais e Estratégicos e o outro de Fatores Operacionais, sendo este um específico para Cargos do Grupo Ocupacional Básico e o outro para os Cargos dos Grupos Ocupacional Médio e Superior”*. Clarisse também confirmou que *“sim, aprovado em anexo as Leis Complementares nº 130 e 131/2008”*.

Tratando-se do Manual de Avaliação de Desempenho foi respondido por Clarisse que o manual *“é aplicado o estatuto aprovado com capítulos e artigos específicos para aplicação na avaliação de desempenho dos serviços dos servidores desta Prefeitura”*. Maria respondeu afirmativamente, dizendo ser o *Anexo IV da Lei Complementar nº. 131/2008, de 24 de dezembro de 2008*.

Sobre o método de avaliação de desempenho, Clarisse relatou que: *“há um formulário pré-aprovado com cinco fatores comportamentais e estratégicos no qual o servidor é avaliado como pessoa quanto a sua higiene pessoal e do ambiente, relacionamento, comunicação e participação, adaptação e flexibilidade e frequência e pontualidade. Quanto aos fatores operacionais do Grupo Ocupacional Básico o servidor é avaliado o seu trabalho, desempenho na função de conservação de máquinas e equipamentos no uso de equipamentos de proteção, desempenho*

conjunto, rendimento do trabalho e organização e controle junto ao seu local de trabalho. Para o nível médio e superior há aplicação de conhecimentos técnicos, orientação e atendimento ao público, percepção, atenção e qualidade junto a população”.

Após a realização da avaliação de desempenho se o servidor for considerado “fraco”, não atingindo o mínimo de pontos, o mesmo será encaminhado ao Departamento de Recursos Humanos para que receba treinamento e acompanhamento profissional e social, conforme relatou a servidora Maria: *“este deverá ser encaminhado ao Departamento de Recursos Humanos, para que receba acompanhamento profissional/social, bem como treinamento, dando-lhe a oportunidade para que seu desempenho seja aprimorado. Durante esse período o servidor deverá estar sendo avaliado pelo Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com o Departamento ao qual pertença”.*

“Quando se trata do servidor efetivo, caso a avaliação seguinte, (dois) anos, não apresente crescimento que o leve, no mínimo, ao grau regular, deverá ser aberto processo administrativo, nos termos do Estatuto dos Servidores, a fim de avaliar o atendimento ao princípio da eficiência, bem como o cometimento de eventual infração disciplinar detectada na avaliação”.

Foi identificado na entrevista que se o servidor efetivo passa a ocupar cargo em comissão, fica dispensado da avaliação de desempenho, sendo-lhe atribuído para os efeitos legais o conceito BOM, previsto no art. 16 da Lei Complementar nº. 131/2008.

Já em caso de transferência de setor/departamento, ele será avaliado pelo chefe atual, podendo ser solicitada a presença de servidores do antigo departamento ou setor para compor a comissão de avaliação pelo qual será avaliado. Maria relata assim: *“O Departamento ao qual esta atualmente exercendo seu cargo, sendo que somente o avaliado poderá solicitar que seus avaliadores sejam também do seu departamento anterior. Não há no Estatuto qualquer artigo que impeça escolher seus avaliadores”.*

No Departamento de Recursos Humanos de Santa Terezinha Itaipu, a responsabilidade pela avaliação de desempenho, segundo Maria: *“compete ao Departamento de Recursos Humanos, orientar a Comissão de Avaliação, após designar a comissão de avaliação o Coordenador será o chefe imediato do servidor”.*

Quanto ao resultado da avaliação de desempenho, Maria relatou que: “*é confeccionado o relatório final contendo os resultados das avaliações para homologação pelo Prefeito Municipal e Secretário Municipal de Administração*”. A servidora Clarisse explanou da seguinte forma: “*a avaliação é composta pela Comissão Avaliadora e o membro dos Recursos Humanos sem a presença do avaliado e a divulgação do resultado é apresentado pelo Chefe imediato indicado pela Secretaria que apresentará as notas e conceitos da avaliação de desempenho ao servidor avaliado*”. Ainda Clarisse, “*a avaliação de desempenho poderá ser feita somente na presença do mesmo, sendo considerada nula na falta do mesmo*”.

Indagadas quanto ao *feedback*, após os resultados da avaliação de desempenho Maria diz que “*a comissão de avaliação, procede a mesma e logo após discute-a com o avaliado em forma de entrevista, dentro dos prazos estabelecidos. Cabe ao avaliado, em caso de não concordância com o resultado, efetuar recurso junto ao Departamento de Recursos Humanos, o qual deverá ser julgado em cinco dias úteis, por uma Comissão de Avaliação Geral*”. Já para Clarisse: “*após as apresentações das notas e conceitos é apresentado o que o servidor terá que melhorar, qualidades e o que poderia melhorar para desenvolver melhor seu trabalho e desempenho junto ao seu local de trabalho e comunidade*”.

8 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho foi compensadora, pois abordou o tema de avaliação de desempenho no setor público. Uma ação nova dentro da Prefeitura de Santa Terezinha e Itaipu.

Sintetizando o que foi estudado, pode se perceber que a avaliação foi implementada em 2008 e que teve sua primeira avaliação efetivada em 2009 e outra agora em 2011. O maior destaque da avaliação é para ascensão funcional no critério remuneração, e que não é somente o chefe quem avalia e sim por uma comissão de avaliação previamente determinada.

Observou-se que após as avaliações de desempenho não foram realizados gráficos onde possam ser demonstrados quais fatores são mais relevantes para a tomada de decisão.

O conhecimento dos servidores quanto a avaliação precisa ser mais bem trabalhado, além disso, é preciso que haja uma divulgação maior quanto a realização do processo de avaliação de desempenho.

Por terem sido realizadas apenas duas avaliações e ainda não haver um banco de dados com tais informações, constatou-se que não foram implantadas ações de melhorias.

Desta maneira ficam as seguintes proposições referentes ao sistema de avaliação de desempenho em destaque:

- Necessidades de propagação dos procedimentos da avaliação de desempenho aos servidores, bem como dos resultados geral.
- Geração de um banco de informações com os dados extraídos desta avaliação de maneira a trabalhar a problemática detectada.
- Confecção de gráficos, que demonstrem com maior clareza os resultados da avaliação, de maneira que contribua ao Departamento de Recursos Humanos, bem como demais áreas nas tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, e principalmente treinamento e planejamento de carreira, proporcionando então o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

- Que o Departamento de Recursos Humanos faça o *feedback*, ou retroalimentação aos servidores da avaliação realizada. Tal ação deve ser preferencialmente de forma individual e em clima propício.

REFERÊNCIAS

CERVO, Luiz Amado; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

BERGAMINI, Cecília Vescovi de. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BERGAMINI, C. K. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35 ed. Atual. E Ampl. São Paulo. Saraiva, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO; Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 1993. v. 1. p. 242-265.

_____; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995. V. 2. P. 121-146.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. v. 2 Coleção: Métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: Atlas, 1981.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 326-346.

_____, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 517p, 2004.

CURY, Antonio. **Organização Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas: 2006

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. Coleção: VOCÊ S.A. Tradução: André M. Andrade; São Paulo: Nobel, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo.

ANEXOS

ANEXO 1 – LEI COMPLEMENTAR Nº. 131/2008

ANEXO 1

LEI COMPLEMENTAR Nº. 131/2008

DATA: 24 de dezembro de 2008

EMENTA: Dá nova redação à Lei Complementar 26/1994 de 29 de novembro de 1994, reorganiza o Quadro Próprio de Pessoal e o Plano de Carreiras, Cargos e Salários do Município de Santa Terezinha de Itaipu, estado do Paraná.

Eu, Prefeito Municipal de Santa Terezinha de Itaipu, Estado do Paraná, FAÇO SABER a todos os habitantes do Município que a Câmara Municipal de Vereadores aprovou e eu, sanciono a seguinte LEI:

CAPÍTULO I

Da Organização das Carreiras

Art. 1º. Esta lei reorganiza os cargos públicos do Município de Santa Terezinha de Itaipu, em suas carreiras funcionais, tendo como fundamentos a valorização da função pública, a profissionalização e o aperfeiçoamento do servidor, bem como a melhoria dos níveis de eficiência do serviço público municipal.

Parágrafo único. - As disposições da presente Lei não se aplicam aos servidores regidos pela Lei Complementar 096/2003 de 03 de junho de 2003 (plano de cargos e carreira do magistério).

Art. 2º. Para os fins desta Lei, considera-se:

I - Carreira: agrupamento de cargos em classes da mesma profissão ou atividade, escalonadas segundo hierarquia de serviço, por acesso dos titulares dos cargos que a integram;

II – Cargo Público: unidade básica da estrutura organizacional é o conjunto de atribuições e responsabilidades da mesma natureza e mesmos requisitos atribuídos a um servidor público, com denominação própria, número certo e vencimento específico;

III – Grupo Ocupacional: conjunto de cargos e de carreiras que guardam semelhança quanto a natureza das atribuições, áreas de conhecimento e qualificações básicas.

IV - Tabela de Referência de Vencimento: é a posição distinta de vencimento básico dentro de cada cargo, identificada por números, correspondentes ao posicionamento de um ocupante de cargo na tabela financeira.

Art. 3º. Os demais conceitos que operacionalizam o Plano de carreiras, cargos e salários, como remuneração, servidor, vencimento, função, provimento, progressão e promoção constam do Estatuto dos Servidores Públicos Municipais de Santa Terezinha de Itaipu.

CAPÍTULO II

Do Quadro de Pessoal

Art. 4º. Integram o Quadro Próprio de Pessoal os cargos efetivos e os em comissão, considerados essenciais à Administração do Município de Santa Terezinha de Itaipu.

Parágrafo único. O Quadro de Pessoal efetivo do município será constituído por 03 Grupos Ocupacionais:

I - Grupo Ocupacional Básico - GOB - constituído pelos cargos cujas tarefas requerem o conhecimento prático de trabalho, limitados a uma rotina e predominância de esforço físico, com exigências de escolaridade mínima;

II - Grupo Ocupacional Médio - GOM - constituído por cargos cujas tarefas estão relacionadas a conhecimentos de nível médio e técnicos intermediários, que se caracterizam por certa complexidade e pouco esforço físico, ligadas a atividades relacionadas ao âmbito administrativo e organizacional, às atividades de apoio técnico e de fiscalização;

III - Grupo Ocupacional Profissional - GOP - constituído por cargos cujas tarefas requerem grau elevado de atividade mental, exigidores de conhecimentos técnicos, teóricos e práticos de nível acadêmico;

Art. 5º. Os cargos públicos são os relacionados, no Anexo I desta Lei, que estabelece o Quadro de Pessoal Permanente, com as respectivas referências de vencimentos, número de vagas, jornada semanal de trabalho e requisitos mínimos.

§ 1º O Manual de Ocupações contendo a identificação de cada cargo, o sumário da função, a descrição da função, os requisitos de escolaridade exigidos, e os eventuais fatores funcionais específicos necessários constarão do anexo V desta Lei.

§ 2º Fica instituído para efeitos do reenquadramento o Quadro de Conversão de Cargos, conforme anexo I desta Lei.

Art. 6º. Os cargos em comissão, bem como os valores, os quantitativos e denominações, são os estabelecidos no Anexo II desta Lei.

Art. 7º. Aplicam-se aos integrantes da presente reestruturação administrativa e funcional, as Tabelas de Referência de Vencimento, na forma do Anexo III, desta Lei.

Parágrafo único. O valor atribuído a cada cargo, Referência de Vencimento, será devido pela carga horária básica prevista para os mesmos, calculando-se, proporcionalmente, naqueles casos em que haja estabelecimento de carga horária diferenciada, nos termos do Estatuto dos Servidores Municipais.

CAPÍTULO III

Dos Critérios Gerais da Administração de Recursos Humanos

SEÇÃO I

Da Nomeação

Art. 8º. A nomeação de servidor público decorrente de concurso público, ocorrerá sempre na referência inicial estabelecida para o cargo a ser preenchido, atendidos os requisitos previstos no Estatuto dos Servidores Públicos Municipais, e ainda:

I - registro profissional regular no órgão de classe para os cargos cujo exercício profissional esteja regulamentado por Lei; e

II - outros requisitos vinculados ao exercício do cargo, previstos em legislação e contemplados no edital de regulamentação do concurso público.

Parágrafo único - A comprovação do preenchimento dos requisitos I, II e do *caput* deste artigo precederá a nomeação.

Art. 9º. Dar-se-á o recrutamento externo de pessoal por Concurso Público de Provas e Provas de Títulos quando houver real necessidade de preencher as vagas declaradas abertas.

SEÇÃO II

Da Carreira Funcional e da Avaliação de Desempenho

SUBSEÇÃO I

Do Avanço Funcional

Art. 10. Fica instituído o benefício do Avanço Funcional aos servidores públicos municipais.

Art. 11. Avanço Funcional é a passagem do servidor à referência de vencimento imediatamente superior, dentro do mesmo cargo em que esteja o servidor enquadrado à época da concessão, por força do tempo de serviço, considerando o interstício de 2 (dois) anos para cada referência, em decorrência de mérito definido em avaliação de desempenho.

§ 1º A passagem de que trata o *caput* deste artigo, dar-se-á no primeiro dia do mês subsequente a cada período de tempo de 2 (dois) anos de efetivo serviço completados pelo servidor em exercício, contados a partir da data da última admissão.

§ 2º Considera-se em exercício, para os efeitos de benefício, o tempo de serviço com as exclusões previstas no Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

Art. 12. As avaliações posteriores a esta Lei serão procedidas a cada período de 2 (dois) anos, contados a partir da data da última promoção funcional.

Art. 13. O servidor terá direito ao avanço, desde que satisfaça, cumulativamente, os seguintes requisitos:

I - ter completado pelo menos 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício no cargo em que se encontra, contados da data da admissão ou da última promoção funcional;

II - ter obtido pontuação mínima estabelecida na avaliação de desempenho no cargo que ocupa;

III - não ter mais de 5 (cinco) faltas injustificadas no período de avaliação; e

IV - não ter sofrido, no período a ser computado, Prisão judicial ou administrativa; pena de suspensão Disciplinar ou gozado Licença para tratamento de interesses particulares, superiores a 90 dias.

Parágrafo único - O exercício de cargo em comissão e de mandato classista e associativo do município não interromperá a contagem de interstício aquisitivo, sendo o benefício concedido automaticamente, independente de avaliação de desempenho.

SUBSEÇÃO II

Da Avaliação de Desempenho

Art. 14. A avaliação de desempenho é o instrumento destinado a aferir o desempenho do servidor no cumprimento das suas atribuições para o fim de avanço funcional, nos termos definidos no Estatuto dos Servidores e no regulamento próprio, conforme anexo IV desta lei.

SEÇÃO III

Do Incentivo Para Conclusão do Curso Médio, Superior e Pós Graduação

Art. 15. Será concedido aos servidores a título de incentivo ao estudo e a melhor qualidade de trabalho:

I. duas referências, além daquela prevista para cada servidor devidamente enquadrado, por ocasião da conclusão de ensino médio, para os ocupantes de cargos do Grupo Ocupacional Básico – GOB.

II. três referências, além daquela prevista para cada servidor devidamente enquadrado, por ocasião da conclusão de curso superior, para os ocupantes de cargos do Grupo Ocupacional Médio – GOM e que guarde estreita relação com as atividades do cargo ocupado.

III. três referências pela conclusão de Pós-Graduação em nível de Especialização, de no mínimo 360 horas para os ocupantes do cargo de Educador Infantil e que guarde estreita relação com as atividades do cargo ocupado.

Art. 16. Será concedido aos servidores cujo cargo requeira formação Superior, a título de incentivo, cumulativamente, três referências pela conclusão de Pós-Graduação em nível de Especialização, de no mínimo 360 horas; três referências, para curso de Mestrado e três referências pela conclusão de curso de Doutorado, cursado em Instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e que guarde estreita relação com as atividades do cargo ocupado.

Art. 17. Para o enquadramento do vencimento na nova referência, por ocasião do incentivo à conclusão do curso superior ou de Pós Graduação, serão mantidos e considerados os Avanços Funcionais conquistados até a implementação deste benefício.

Parágrafo único. A concessão dos incentivos constantes nos artigos 15 e 16 desta Lei é automática e vigorará a partir da comprovação efetiva da nova habilitação junto ao Departamento de Recursos Humanos do Município, a ser feita pelo servidor através da apresentação do diploma e/ou certificado devidamente expedido pela Instituição de Ensino.

SEÇÃO IV

Dos Quantitativos de Pessoal

Art. 18. Quando de alterações no Quadro de Pessoal, com criação de novos cargos e vagas, estes deverão ser descritos, avaliados e incluídos no conjunto das especificações do Manual de Ocupações estabelecidos em lei.

CAPÍTULO IV

Das Disposições Transitórias e Finais

Art. 19. O sistema de carreira será implantado a partir da sua vigência, exclusivamente pelas normas estabelecidas nesta lei, não prevalecendo qualquer outra.

Art. 20. As anotações em Controles Individuais de Servidores deverão registrar o cargo correspondente e a referência de vencimento e a data de início do exercício.

Art. 21. A investidura em função de direção, de chefia, assessoramento ou assistência, em cargo em comissão e de mandato classista ou associativo dos servidores ou ainda eletivo, de servidor integrante do quadro permanente, garantirá os mesmos direitos, enquanto nas novas atribuições, como se no cargo original permanecesse.

Parágrafo único. A exoneração do servidor da função de direção, de chefia, assessoramento ou assistência, ou do cargo em comissão e ainda o retorno do servidor em mandato classista ou associativo dos servidores ou ainda eletivo o reconduzirá automaticamente ao seu cargo e lotação de origem.

Art. 22 A gestão do plano de carreiras de que trata esta Lei compete à Secretaria Municipal da Administração, cabendo-lhe:

I - implementar a sistemática de avaliação de desempenho, incluindo o detalhamento dos procedimentos previstos nesta lei;

II - manter atualizado o Manual de Ocupações, a ser fixado por lei.

IV - implementar os mecanismos de enquadramento dos servidores;

V - promover o enquadramento regular e sistemático dos servidores no plano instituído por esta lei e

VI - submeter ao Prefeito os demais atos formais necessários à implantação e administração desta lei.

Art. 23. Nenhuma redução de remuneração poderá resultar da aplicação desta lei, devendo para o reenquadramento ser considerado, como regra geral, o valor da referência inicial do cargo, acrescido de uma referência a cada dois anos de efetivo exercício e identificada sua referência financeira no respectivo quadro.

Parágrafo único. Para efeito de reenquadramento, nos casos dos cargos de motorista e operador de máquina, serão consideradas as exigências para o cargo constantes do anexo I.

Art. 24. As disposições relativas a cargos em comissão e funções de confiança constam das leis que dispõem sobre a estrutura organizacional da Prefeitura de Santa Terezinha de Itaipu e sobre o regime jurídico dos servidores.

Art. 25 - Ao servidor poderá ser atribuído gratificação de até 30% (trinta por cento) dos seus vencimentos, por encargos especiais, decorrentes da participação em comissões ou grupos de trabalho regularmente instituídos, e pelo exercício temporário de atribuições específicas, adicionais às atribuições normais do cargo.

Art. 26. Aos Diretores dos Centros Municipais de Educação Infantil – CEMEIS, indicados pela Secretaria Municipal de Educação e nomeados pelo chefe do Poder Executivo, será atribuída gratificação por exercício da função no valor equivalente a 75% (setenta e cinco por cento) da referência inicial (referência 1) da tabela de vencimentos, conforme anexo III desta Lei.

Art. 27. O Prefeito Municipal baixará por Decreto, as disposições complementares necessárias à integral vigência e cumprimento desta Lei, bem como fará adotar os procedimentos necessários à sua implementação.

Art. 28. As despesas decorrentes com a implantação desta lei correrão à conta do orçamento geral vigente.

Art. 29. O Executivo Municipal deverá implantar as alterações funcionais previstas nesta Lei, em até trinta (30) dias da publicação desta Lei.

Art. 30. Os servidores não concursados, mesmo que estável na forma do artigo 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal de 1988, ficarão sujeitos às mesmas obrigações dos demais servidores, assegurando-lhes os direitos comuns, reajuste nos mesmos índices e datas aplicáveis ao quadro efetivo e os benefícios do Avanço Funcional.

Art. 31. São os seguintes anexos que fazem parte integrante desta lei:

I - Anexo I: Quadro de Classificação dos Cargos e Quadro de Conversão dos Cargos.

II - Anexo II: Quadro de Cargos Comissionados.

III - Anexo III: Quadro Financeiro de Referências de Vencimentos.

IV - Anexo IV: Manual de Avaliação de Desempenho.

V - Anexo V: Manual de Ocupações.

Art. 32. Revogam-se as disposições em contrário, principalmente a Lei Complementar 26/1994 de 29 de novembro de 1994 e suas alterações.

Art. 33. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Paço Municipal 03 de Maio, em 24 de dezembro de 2008.

CLÁUDIO EBERHARD
PREFEITO