

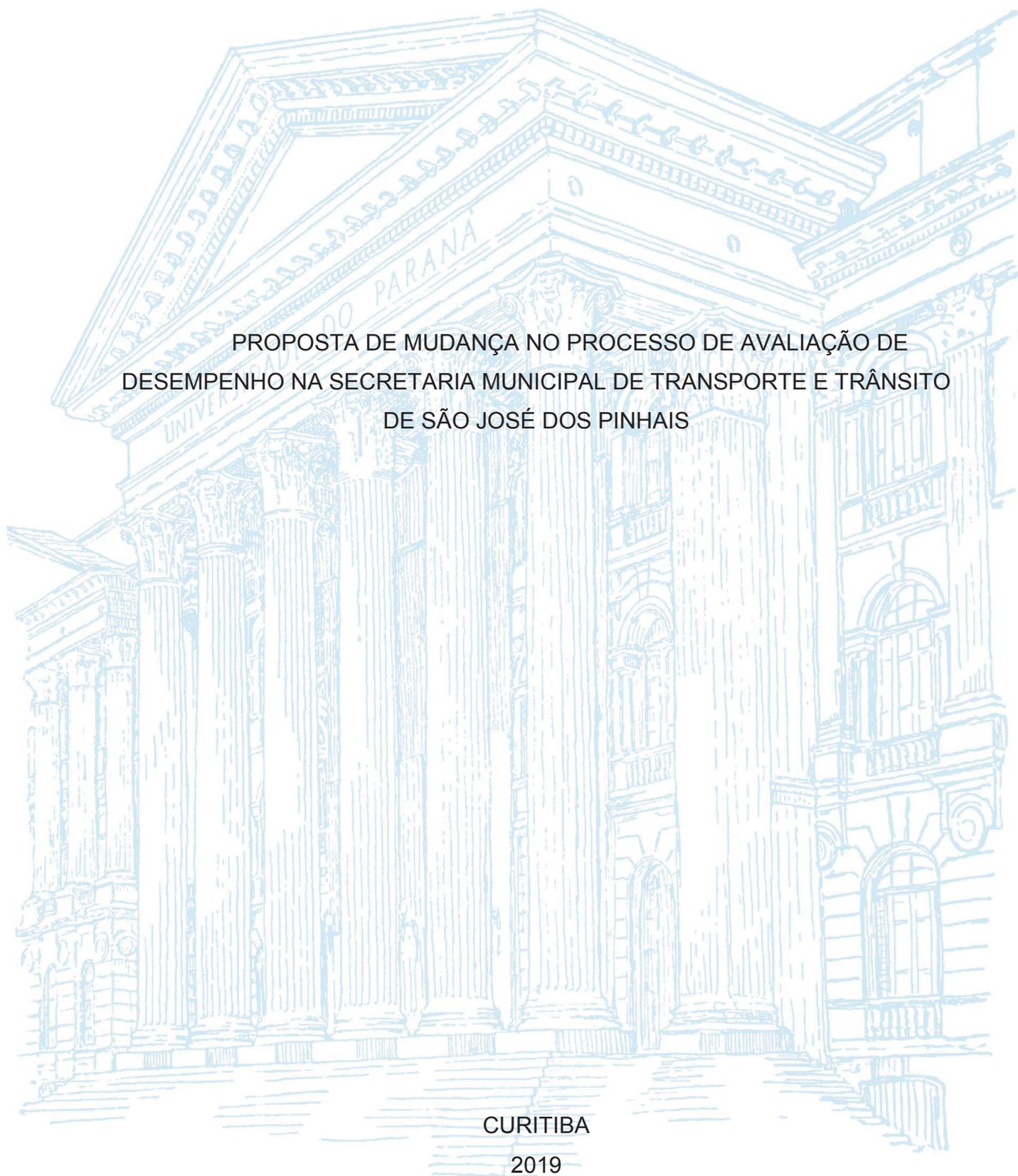
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA FREIRE DE BASTOS

PROPOSTA DE MUDANÇA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE TRANSPORTE E TRÂNSITO
DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

CURITIBA

2019



FERNANDA FREIRE DE BASTOS

PROPOSTA DE MUDANÇA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE TRANSPORTE E TRÂNSITO
DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

TCC apresentado ao curso de Pós Graduação em
Gestão Pública Municipal, Universidade Federal
do Paraná, como requisito à obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. M.e. Helison Bertoli

CURITIBA

2019

RESUMO

A população está mais exigente e consciente de seus direitos e dispostos a reivindicar que seus direitos sejam cumpridos e denunciar quando ocorre algum tipo de excesso ou descaso do servidor, fazendo com que os servidores públicos tenham que cumprir seu papel atendendo bem os cidadãos e executando seu trabalho com eficiência. A realidade atual na Secretaria Municipal de Transportes e Trânsito de São José dos Pinhais são funcionários desmotivados, com baixa eficiência e sentindo se desvalorizados e tendo como um dos fatores a forma como a avaliação de desempenho ocorre atualmente. Este trabalho é uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa e tem como objetivo propor mudanças no sistema de avaliação de desempenho baseado no diagnóstico do processo de avaliação atual realizado através de entrevista com os funcionários efetivos da secretaria. Os resultados confirmaram a percepção inicial do autor do trabalho que é o descontentamento com o processo e desmotivação. As mudanças propostas se baseiam em avaliações que ocorram durante o ano com base em dados de produção, relatórios de frequência, com uma comissão permanente, com mudança no critério de avaliação e incentivo ou valorização dos funcionários a participarem de cursos de aperfeiçoamento e valorização. Essas mudanças visam diminuir as interferências nas avaliações, uma maior valorização dos funcionários, maior motivação e uma melhoria nos serviços prestados aos cidadãos, aumentando a eficiência, pois os funcionários públicos têm papel importante na melhoria dos serviços prestados à população já que são aqueles que realizam o trabalho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Análise de processos. Diagnóstico. Eficiência. Relatórios.

ABSTRACT

The population is more demanding and percipient of their rights and prepared to sue their rights be performed and report when occur any kind of excess or neglect of the worker, so the public worker have to fulfill their role doing a good performing to the people and executing their work efficiently. The current situation in the Secretaria Municipal de Transportes e Trânsito de São José dos Pinhais is a demotivated employee with low efficiency and feeling devalued, and one of the factors is the way of the performance evaluation occurs. This work is a research of a descriptive and qualitative nature and aims to propose changes in the evaluation of performance system based on the diagnosis of the current evaluation process carried out through an interview with the effective employees of the departament. The results confirmed the author's initial perception of dissatisfaction with the process and demotivation. The proposed changes are based on assessments that occur during the year on the basis of production data, frequency reports, change in the criterion of evaluation and incentive or valorization of the employees to participate in courses of improvement and valorization. These changes are intended to reduce interference in evaluations, greater employee appreciation, greater motivation and improvement in services provided to population, increasing efficiency, because the public worker have an important role in improving the services provided to the population because it's their function.

Keywords: Evaluation of performance. Process analysis. Diagnostic. Efficiency. Reports.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	16
FIGURA 2 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA - SEMUTTRAN.....	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	OBJETIVO GERAL.....	6
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3	JUSTIFICATIVA.....	7
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	9
2.2	MOTIVAÇÃO	10
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3	MATERIAL E MÉTODOS.....	15
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	15
3.2.1	Participantes	17
3.2.2	Procedimentos de coleta e análise de dados	18
3.2.3	Resultados obtidos	18
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...	21
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	21
4.1.1	Plano de implantação	21
4.1.2	Recursos	22
4.1.3	Resultados esperados	23
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	23
5	CONCLUSÃO.....	24
	REFERÊNCIAS	26
	ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO NA INSTITUIÇÃO.....	29
	ANEXO 2 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
	ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS	32

1 INTRODUÇÃO

A administração pública é constantemente cobrada para realizar mais serviços, mais rápidos e de forma eficiente e continuam a ser alvos constantes de desconfianças por parte da população por mais que muitas mudanças tenham ocorrido. (ENSSLIN et al, 2015)

A população está a cada dia mais exigente e consciente dos seus direitos e diferente do que ocorria antes estão dispostos a exigir que seus direitos sejam cumpridos, ou denunciar quando ocorre algum tipo de excesso ou descaso do servidor. Isso faz com que os servidores públicos tenham que cumprir seu papel, atendendo bem os cidadãos e executando seu trabalho com eficiência.

O problema de pesquisa começou a ser percebido a partir de conversas informais com outros funcionários e observação diária na Secretaria de Transporte e Trânsito do município de São José dos Pinhais, onde foi possível perceber a falta de motivação, baixa eficiência sendo a forma como a avaliação de desempenho ocorre um dos fatores que levam a estes.

As avaliações são realizadas anualmente, mas a eficiência dos funcionários no trabalho é indiferente para os resultados da avaliação, se eles apresentam muitas faltas, ou se procuram cursos de aperfeiçoamento ou qualificação. As avaliações são sem preparo, ocasionando resultados sempre muito parecidos mesmo para funcionários com perfis diferentes.

Esses são alguns dos fatores que acarretam em funcionários com baixa produção, desatualizados e desmotivados, gerando acúmulo de serviço, prazos excedidos, mau atendimento ao público e descontentamento da população.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor mudanças no sistema de avaliação de desempenho na Secretaria Municipal de Transporte e Trânsito de São José dos Pinhais, com avaliação dos funcionários no decorrer do ano de 2019 e 2020.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar um diagnóstico do processo de avaliação atual, coletando as percepções dos funcionários da organização.
- Avaliar os aspectos a serem melhorados no processo de avaliação de desempenho.
- Propor uma mudança no processo de avaliação de desempenho para que avalie de forma eficiente os funcionários no decorrer do ano.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações são compostas por elementos que trabalham juntos buscando um fim que é o produto ou serviço, no caso do serviço público o maior elemento é o humano e este é o que vai proporcionar o serviço prestado à população, portanto, tem que estar em uma constante busca pela valorização e motivação dos funcionários. (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016)

Esse quadro de funcionários desmotivados é comum no serviço público, não sendo diferente na Secretaria Municipal de Transporte e Trânsito de São José dos Pinhais (SEMUTTRAN) onde esse trabalho está sendo realizado.

Na visão do autor desse trabalho, a realidade é a maior parte de funcionários efetivos, quase que a totalidade com graduação e pós-graduação, mas sem a devida valorização, estagnados e desmotivados, pois veem seu salário defasado, sem expectativas de melhoria e os cargos de chefia ocupados por indicações políticas que muitas vezes não tem conhecimento na área. Esse é um quadro que retrata um local, mas comum a muitas outras secretarias da Prefeitura.

A proposta de mudança no processo de avaliação de desempenho dos funcionários visa a valorização dos funcionários que buscam aperfeiçoamento, são eficientes e fazem bom uso dos recursos públicos. Pois o que se vê hoje são funcionários trabalhando sem entusiasmo, desmotivados, fazendo o mínimo e sem se esforçar em fazer seu melhor, prestando muitas vezes mau atendimento aos cidadãos.

A avaliação de desempenho que seria o momento de valorizar os bons funcionários ocorre sem preparo, feito de forma superficial somente para cumprir um protocolo e o que acaba ocorrendo é uma avaliação que não cumpre o seu papel, os funcionários não são realmente avaliados e muitas vezes funcionários com desempenhos distintos obtêm a mesma nota na avaliação.

O que se busca é uma adequação no sistema de avaliação e conseqüentemente na qualidade do serviço dos funcionários públicos e no serviço ao cidadão, que teriam um melhor atendimento, menos tempo de espera, resultando numa melhora na qualidade do serviço público.

Os atores envolvidos no projeto são os funcionários da secretaria, diretor, e secretário municipal. O autor desse projeto técnico é agente administrativo neste local desde 2016.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração pública brasileira tem enfrentado barreiras que são estabelecidas pelo ambiente político democrático no qual está imersa. Essas dificuldades podem originar-se de fatores políticos, organizacionais, culturais, psicológicos, e ao invés de ter objetivos claros e inequívocos, a realidade é de um ambiente com objetivos múltiplos e muitas vezes contraditórios. (GOMES, 2009)

Gomes (2009, p.31) cita que as dificuldades encontradas devem se também ao sistema político-partidário brasileiro de representação de uma sociedade plural, marcada pelo multipartidarismo, que implica na necessidade dos chefes do executivo buscarem governabilidade através de coalizões envolvendo muitos partidos. Fatos que resultam em aliança eleitoral, disputa por cargos, compromissos relativos a um programa mínimo de governo e a transformação da aliança em coalizão de governo, que resulta no problema da formulação da agenda política e das condições de sua realização.

Todos esses fatores acabam gerando cabides de empregos, colocando pessoas sem experiência ou capacidade em cargos, somente para atender uma dívida política, ocasionando o inchaço na máquina pública e desmotivando os funcionários estáveis que lá estão por anos e não tem a oportunidade de crescimento, diminuindo assim a eficiência no trabalho prestado aos usuários.

Conforme o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, o servidor público, passa a integrar o serviço público a partir da aprovação em concurso público, sendo investido no cargo com vínculo profissional com serviços prestados ao Estado e à sociedade civil; desempenhando as funções regidas pela administração pública. E conforme artigo 41 o funcionário público é considerado estável após 3 anos de avaliação no estágio probatório.

Considerando o artigo 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988, o direcionamento da Administração Pública é fundamentado nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Eles estabelecem os meios para desempenhar as atividades administrativas e regulam as ações das organizações públicas e dos seus servidores públicos.

Todos os atos da administração pública devem estar inseridos nesses princípios, sendo assim o princípio da legalidade permite que a administração pública faça somente

o que a lei determina, o da impessoalidade diz que os atos administrativos devem ser imparciais, sem privilégios, interesses ou discriminações, o princípio da moralidade está ligado ao conjunto de regras que podem ser observadas dentro de toda a administração pública, o princípio da publicidade manifesta a imposição da administração em divulgar seus atos, em diário oficial (União, estadual ou municipal) garantindo a transparência da administração constantemente e por fim o princípio da eficiência que visa atender às necessidades da população, de modo legal atingindo resultados positivos e satisfatórios. (MOREIRA NETO, 2006)

A eficiência é uma característica que faz com que o agente público consiga atingir resultados positivos, garantindo à sociedade uma real efetivação dos propósitos necessários.

2.2 MOTIVAÇÃO

O grau de motivação de um indivíduo é o que determinará a quantidade de esforço que o mesmo empregará no desenvolvimento de uma determinada ação. (SANT'ANNA, 2013)

Sant'anna (2013) cita que a grande questão então parece ser a compreensão das organizações em desenvolverem políticas e programas, que atendam às necessidades individuais, mantendo seus funcionários motivados, aprimorando a gestão ao visualizar cada indivíduo como único, com suas necessidades.

No serviço público a princípio um dos fatores que motivam os funcionários é a estabilidade, a pouca chance ser demitido em relação ao serviço privado, mas com o passar do tempo essa estabilidade passa a ser um dos motivos da acomodação, influenciando na má qualidade dos serviços prestados ao cidadão. (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016)

Alves, Freire e Quevedo (2016) cita também que além da questão da estabilidade existem condições desfavoráveis como: condições físicas inadequadas no ambiente de trabalho, gestão ineficiente, ausência de melhorias e o desenvolvimento efetivo de políticas públicas direcionadas aos planos de cargos e salários, políticas de valorização e reconhecimento, visto que a possibilidade de crescimento profissional estimula o bom desempenho.

É importante implementar programas que busquem dar condições para a motivação dos indivíduos, como programas de reconhecimento dos servidores,

remuneração variável, programa de remuneração por habilidades adquiridas, programas de benefícios, além de flexibilização do horário de trabalho. (BERGUE, 2012)

A implementação destes tipos de programas vai proporcionar ao servidor satisfação, estímulo e comprometimento em desempenhar as atividades e mantê-los motivados no trabalho. (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016)

A recompensa pelo bom desempenho dos funcionários só é possível através de uma avaliação eficiente que consiga verificar se os funcionários podem participar desses programas de reconhecimento e não somente para cumprir com o que diz no estatuto.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

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. (LOTTA, 2002)

Lotta (2002) comenta ainda que é um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

Na esfera pública a avaliação de desempenho é um dos critérios para que o funcionário tenha estabilidade, foi a partir dos anos 70 que a avaliação de desempenho tornou-se ferramenta para os planos de carreira. Com a perda do poder econômico na década de 80, o Estado encontrou dificuldades de manter seus planos de carreira e a avaliação de desempenho perdeu parte de suas atribuições. (ALVES, 2010)

Segundo Nassuno (1998), a necessidade de avaliação de desempenho dos servidores públicos ganhou maior necessidade em meados dos anos 90, principalmente pela necessidade de melhoria dos resultados das organizações públicas, levando em consideração as pressões do contexto competitivo e o sentimento de insatisfação da sociedade em relação ao precário atendimento no serviço público.

Gil (2001) destaca as interferências que as avaliações de desempenho podem sofrer, independente do método utilizado. Uma delas é devido à definição inadequada dos objetivos, que acontece quando os objetivos não são estabelecidos claramente, os avaliadores então realizam o processo somente para cumprir a exigência.

Tem-se também interferência devido à falta de preparo no gerenciamento de pessoas, por desconhecimento, os avaliadores fazem os julgamentos de acordo com seu bom senso. Outro fator é a avaliação de um dia, onde é distribuído o formulário e

exigido a entrega até determinada data, não sendo levado em consideração todo período e sim os fatos mais recentes. (GIL, 2001)

Gil (2001) cita também a baixa participação da chefia como um fator que leva a interferir nas avaliações, devido ao baixo comprometimento dos chefes que acabam se limitando apenas ao preenchimento do formulário.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2004) tem também o efeito de Halo onde as características do avaliado influenciam a avaliação, dessa forma o avaliador não consegue interpretar as características com clareza, deixando se levar pelo comportamento do funcionário com o avaliador, podendo influenciar positiva ou negativamente independente do desempenho.

A tendência central que ocorre quando o avaliador tem receio em preencher os campos extremos, utilizando sempre os campos medianos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2004)

Pontes (1999) cita o subjetivismo como uma interferência também, onde o avaliador tende a atribuir ao avaliado as características próprias, projetando simpatias e antipatias, o resultado acaba não sendo compatível com a realidade.

Lotta (2002) descreve e compara as avaliações de desempenho na cidade de São Paulo e Sonthofen na Alemanha. Pode se perceber que mesmo de realidades bem diferentes as cidades apresentaram muitos pontos em comum na forma de conduzir a avaliação e nos problemas apresentados.

Em São Paulo as avaliações de desempenho são obrigatórias, anuais e está ligada à promoção por merecimento e após certo grau de promoção os funcionários deixam de ser avaliados.

Os funcionários são avaliados pela chefia por meio de um instrumento padronizado vindo do departamento de recursos humanos na prefeitura, depois de avaliado os funcionários assinam e o formulário é enviado novamente ao setor de recursos humanos que é o responsável por computar os dados, não levando se em consideração os comentários ou necessidades de treinamento que por ventura possam ter sido anotados. A avaliação se dá por escala gráfica que consiste em dar notas a itens relacionados (liderança, planejamento, conhecimento do trabalho, pontualidade). (LOTTA, 2002)

A avaliação de desempenho em Sonthofen é obrigatória aos servidores estáveis, e deve ser aplicada em no máximo 3 anos, mas se o servidor estiver próximo de ser promovido pode pedir ao prefeito para ser avaliado para obter ascensão salarial mais

rápido. O formulário é dividido em três níveis, de acordo com o nível profissional: básico, médio e superior. Existem 6 notas que podem diminuir ou aumentar o tempo necessário para que o funcionário seja promovido e após atingir o grau máximo, o funcionário não é mais avaliado. Por ser uma cidade pequena quem acaba avaliando é o prefeito. (LOTTA, 2002)

Lotta (2002) cita as deficiências comuns às avaliações, por exemplo, não constar de parâmetros de comparação entre os diversos desempenhos, em São Paulo depende da percepção da chefia imediata e em Sonthofen, da visão do prefeito, o que acaba estimulando opiniões subjetivas, efeito preconceito pessoal, efeito halo.

Nos dois casos a avaliação é subutilizada, somente para cumprir a lei, sem priorizar políticas de desenvolvimento dos funcionários, perdendo a capacidade de desenvolvimento organizacional e profissional. (LOTTA, 2002)

Em relação ao formulário utilizado, em ambas as cidades são formulários unificados, em São Paulo é com base em escala gráfica, gerando pouca flexibilidade, restrito a pontuações exatas e comentários fechados. Em Sonthofen, o formulário contém apenas questões escritas. O que se pode perceber é que em ambas as cidades as avaliações só cumprem a questão salarial e legislativa. (LOTTA, 2002)

Em Oliveira (2011) tem se a visão de como ocorre a avaliação de desempenho na cidade de Boa Esperança – PR, no município a avaliação é anual e os cargos comissionados não participam da avaliação.

Os funcionários são analisados por seus superiores através de questionário padronizado fornecido pelo departamento de recursos humanos da prefeitura, depois da avaliação o funcionário assina o formulário (para ciência), o qual será conduzido para o departamento de recursos humanos da prefeitura. (OLIVEIRA, 2011)

Segundo Oliveira (2011), o formulário empregado fundamenta-se em uma avaliação de desempenho através de escala gráfica que incide em oferecer notas a elementos relacionados ao desempenho do funcionário (pontualidade, comando, planejamento, ciência do trabalho).

Em relação à avaliação empregada, Oliveira (2011) constatou alguns problemas: a restrição da avaliação à política salarial, o que induz a critérios como desenvolvimento e treinamento sejam abandonados; como em prefeituras ocorre certa transição de cargos, onde quem se encontra chefe, pode virar subordinado, essa situação faz com que os avaliadores procurem ser neutros com seus avaliados. Como a avaliação é restrita a política salarial, alguns funcionários não são avaliados, o que desfavorece

novamente o item desenvolvimento e treinamento, não existe como determinar qual o grau verdadeiro de desenvolvimento organizacional.

Outro fator importante citado por Oliveira (2011) é a unilateralidade da avaliação, a qual limita a visão em relação ao avaliado, podendo não possuir um caráter neutro por parte da chefia imediata, o que possibilita um aumento de pontos críticos como preconceitos ou afinidades.

Abrucio (2007) cita que a gestão por resultados destaca-se como uma alternativa a ser utilizada para se alcançar uma maior efetividade das políticas públicas, sugerindo-se que a orientação da administração pública seja realizada por meio de indicadores e metas. Para que assim a avaliação possa ser uma ferramenta de apoio à decisão, fornecendo informações necessárias a gestão organizacional. (ENSSLIN et al, 2015)

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Transportes e Trânsito de São José dos Pinhais (SEMUTTRAN) é uma das 22 secretarias da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, responsável hoje pela parte de sinalização, emissão de autuações de trânsito, licenças para eventos, licença de alvarás de empresas, credencial de estacionamento para idosos e necessidades especiais, projetos de educação no trânsito, mobilidade urbana, licenças de taxis, vans, transporte público.

Os trabalhos desenvolvidos na secretaria têm envolvimento com diversas outras, como a de Segurança, Urbanismo, Finanças, Obras, Educação além do atendimento ao público para serviços de credencial para idosos e necessidades especiais, processos de recursos de infração de trânsito, taxis, transportes escolares.

Contando com 33 funcionários efetivos, sendo 21 trabalhando internamente na secretaria e 12 em trabalho externo (terminal de ônibus, aeroporto, sinalização), e 8 funcionários de cargos em comissão, com orçamento anual para 2019 de R\$ 7.390.402,00. (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 2018)

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

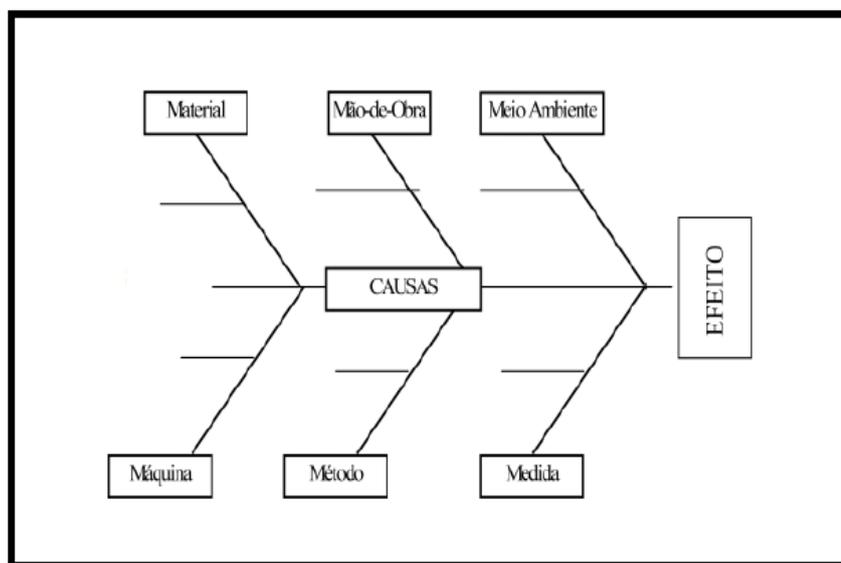
Este trabalho visa o levantamento das opiniões sobre o método atual de avaliação de desempenho, por meio de entrevistas realizadas com os funcionários da Secretaria Municipal de Transporte e Trânsito do município de São José dos Pinhais e propor mudanças no processo.

Para a tarefa de analisar os processos de trabalho de uma organização podemos contar com o auxílio de ferramentas de gestão, que podem servir de apoio para que se busque uma melhoria contínua dos produtos e serviços para tomada de decisão, pois ajudam a solucionar problemas e orientar as decisões de maneira lógica, racional e organizada, tornando possível um melhor aproveitamento dos recursos e permitindo o levantamento e a implementação de ações para o controle e a melhoria de processos. (VIDAL, 2015)

O Diagrama de Causa e Efeito é também conhecido como Diagrama de Ishikawa, ou Espinha de Peixe, é utilizado como um método para ilustrar as várias causas que afetam um processo. (FIGURA 1)

Este diagrama possibilita que se aprofunde a análise, e que se tenha uma visão macroscópica, de diversos fatores envolvidos no processo, facilitando a visualização das causas dos problemas, definindo aspectos conhecidos para análise: mão-de-obra; materiais; máquinas; métodos; meio ambiente e medição (FILHO, 2009).

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FONTE: Vargas (2009)

Com base em BIROCHI (2015), esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa em virtude do número de servidores entrevistados e a de busca informações que não são quantificáveis. Segue um modelo não-experimental transversal, por não apresentar análise temporal, exploratório, por consistir em observação, conhecimento e entendimento.

O que se pretende é propor uma mudança no processo de avaliação, com avaliação dos funcionários durante o ano e não somente com uma conversa entre os membros da comissão avaliadora momentos antes da avaliação. Que não seja somente para cumprir o calendário ou levando-se em consideração a empatia pelo avaliado, fatos que são frequentes no método atual.

A avaliação está prevista no estatuto dos servidores municipais regulamentada pelo decreto nº 849, de 30 de julho de 2004, onde somente o servidor efetivo estável

ficará sujeito a processo de avaliação de desempenho, quando será apurado sua eficiência nas funções do cargo efetivamente ocupado, ocorrendo 02 vezes ao ano, nos meses de julho e dezembro, para os servidores do quadro do magistério e 01 vez ao ano, no mês de dezembro, para os servidores do quadro geral e somente será avaliado o servidor que estiver efetivamente presente ao serviço desempenhando as funções do cargo por, no mínimo, 85% do período a ser avaliado. (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 2005)

A avaliação é feita através de uma comissão avaliadora composta de 3 a 5 membros, um sendo o chefe imediato, e de preferência membros efetivos estáveis, realizada através de formulário, composta por 25 itens envolvendo: assiduidade, pontualidade, qualidade, dedicação e compromisso, iniciativa e criatividade, relacionamento interpessoal, ética e disciplina, de acordo com os seguintes critérios: atende ao esperado, atende parcialmente o esperado, não atende ao esperado. A pontuação mínima de 350 pontos e com pontuação máxima de 500 pontos. (ANEXO 1)

De acordo com as normas que regem a avaliação de desempenho no município, ela deve ser anual e é uma condição pra que o servidor possa fazer parte do programa de progressão quando estes ocorrem, ou seja, os pontos dela provindos são computados para que o funcionário possa ter melhoria no salário.

Trata se de um formulário pronto e único, não difere conforme a função ou cargo, mas é exclusivo para os funcionários efetivos. Os funcionários são avaliados por uma comissão e após os formulários preenchidos os mesmos são enviados a Secretaria de Recursos Humanos.

Da forma com que a avaliação ocorre não se tem um preparo antecipado, com base em dados de produção, relatórios de frequência, cursos realizados, esses fatores não são avaliados. Devido às atividades diárias, o que acaba ocorrendo é a entrega desses formulários aos chefes de divisão com data para entrega, os mesmos preenchem as fichas ou em alguns casos conversam com os outros membros da comissão para o preenchimento, o avaliado toma conhecimento e assina.

A avaliação é feita de forma superficial, sem dados, mais para cumprir uma obrigação e levado pela empatia que se tem pelo funcionário.

3.2.1 Participantes

O presente estudo será realizado através de entrevistas com os funcionários estáveis da Secretaria Municipal de Transporte e Trânsito de São José dos Pinhais.

3.2.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados, as entrevistas foram entregues aos servidores pessoalmente ou por email com as seguintes perguntas: (ANEXO 2)

- O que você acha do processo de avaliação atual do nosso setor? Gosta, não gosta?
- Quais são os pontos que você acha positivo no processo de avaliação atual?
- Quais pontos acha negativo?
- Quais mudanças você julga que são necessárias nesse processo?

3.2.3 Resultados obtidos

Os questionários foram enviados a todos os funcionários efetivos que trabalham interna ou externamente ao prédio físico da secretaria.

Identificamos pelas entrevistas que a maioria dos funcionários se mostra descontente com o método atual de avaliação (25 funcionários), isso se torna evidente, por exemplo, com a resposta do funcionário C.E, que em resposta à primeira questão, do que acha do processo de avaliação, ele relata que não gosta, acha ineficiente, somente para cumprir com o que está no estatuto, ou a resposta de Daiane que diz achar ultrapassado, que é feito sem nenhum critério.

Entre os pontos positivos foram relatados pontos como: ser um processo rápido, ser feito anualmente e ser obrigatória, citados pela funcionária Jeane e Adelaide, mas a maioria deu como resposta não acharem nenhum ponto positivo.

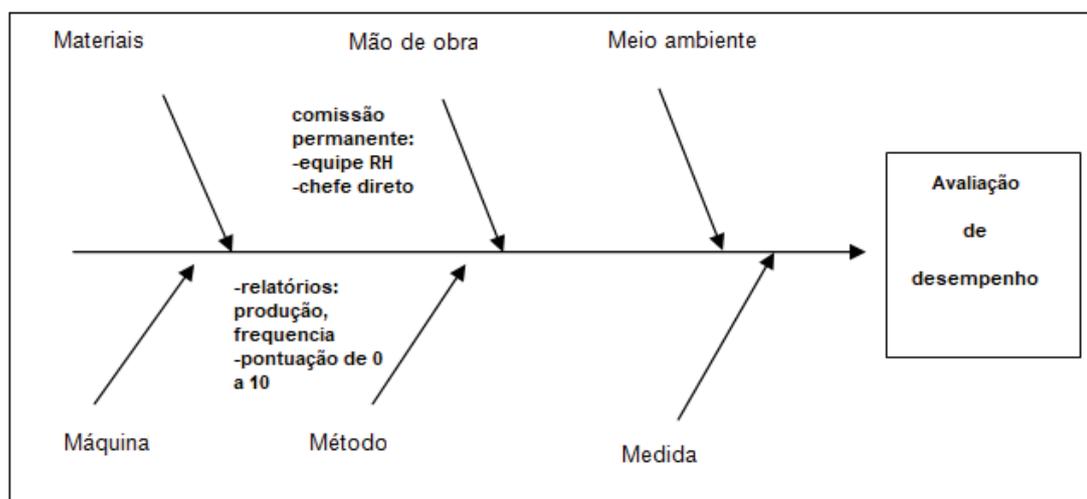
Em relação aos pontos negativos tivemos como resposta as avaliações serem feitas de forma superficial, não ser considerado a eficiência, faltas ou atrasos, não ter preparo, resposta dos funcionários M.C e M.; ser realizada por colegas de trabalho o que causa animosidades, citado por C.E., resultados parecidos ou iguais entre funcionários com perfis completamente diferentes, citados por S. e R., não resultar em ganhos, citado por M.A., não ser levado em consideração a função ou departamento do funcionário, citado por N.

No item de mudanças a serem realizadas as sugestões apresentadas são: que fosse levado em consideração dados de produtividade; relatórios de frequência (faltas, atrasos) para avaliação, proposto por C.E.; que os cursos realizados durante o ano pelos funcionários bonificassem a pontuação final, sugerido por H.; pontuação diferente da praticada atualmente e não somente: atende ao esperado, não atende ou atende parcialmente, proposto por J., M. A., M.; formação de uma comissão avaliadora permanente em que o único membro variável fosse o chefe direto de cada funcionário, sugerido D., M.C; que os resultados da avaliação propiciassem além de ganhos financeiros evolução na carreira, citado por H.; que devido às particularidades de cada função ou departamento a avaliação deveria ser mais individualizada sugerido pela funcionária S.

Mas houveram respostas também como: não ter nenhuma sugestão, que já está em nível elevado então é indiferente o resultado da avaliação ou mudanças que possam ocorrer, que está bom como está, não ter nenhuma sugestão e alguns simplesmente relataram estar descontentes, mas não tem ideia de como o processo poderia ser melhorado.

O uso do diagrama de causa e efeito vai ajudar a ilustrar os fatores que alterados ocasionam em uma avaliação de desempenho mais eficiente dos funcionários da Secretaria de Transporte e Trânsito de São José dos Pinhais.

FIGURA 2 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA - SEMUTTRAN



FONTE: O Autor (2019)

O trabalho realizado pretende propor mudanças no método de avaliação atual utilizando: relatórios de produção, relatórios de frequência, que são recursos já disponíveis; funcionários do RH e chefes fazendo parte da comissão permanente; alteração no critério de avaliação com pontuação de 0 a 10 e os outros fatores não terão alterações. Resultando em uma avaliação de desempenho eficaz e conseqüentemente funcionários mais motivados e valorizados.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Os resultados das entrevistas confirmaram as observações que tinham sido feitas pelo autor do trabalho, que foi o descontentamento da maioria dos funcionários da Secretaria de Transporte e Trânsito de São José dos Pinhais em relação à forma como é realizada a avaliação.

Em caso de organizações particulares tem-se uma infinidade de opções de quem pode realizar a avaliação de desempenho: auto avaliação, através de equipe de trabalho, por metas, em pares, pelo chefe direto, pela equipe de RH, através de uma comissão avaliadora. (ALVES, 2010)

Já nas organizações públicas as avaliações são realizadas através de comissão (conforme previsto no estatuto). Assim como a escolha de quem vai avaliar é importante, a escolha do método também, para que diminuam as interferências, podendo ser através das escalas gráficas, onde são definidos pontos que permitem chegar a um total numérico identificando o desempenho do avaliado. Por resultados, que ocorre através de comparação de metas previamente estabelecidas e os resultados apresentados. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2004; PONTES, 1999)

Ensslin et al (2015) cita outros formatos de avaliação utilizando matriz, integração de pontuações por stakeholders externos e stakeholders internos.

No município de São José dos Pinhais as avaliações são através de escalas gráficas, atribuindo a pontuação aos avaliados conforme previsto no estatuto, dessa forma a proposta de mudança na avaliação de desempenho vai se limitar em minimizar as interferências que possam ocorrer.

4.1.1 Plano de implantação

Com base nas respostas dos funcionários da Secretaria e nos trabalhos consultados na revisão de literatura podemos propor algumas mudanças no processo de avaliação.

Para o problema atual das avaliações feitas sem preparo, não se basear em dados, a proposta é de se estabelecer uma rotina mensal para os chefes de divisão em que os mesmos através de relatórios de produção, frequência tenham um relatório

mensal avaliativo dos funcionários. Com essas mudanças pretende se evitar as interferências citadas por Gil (2001), a realização das avaliações somente para cumprir com a exigência, com falta de preparo, sendo realizadas de acordo com o bom senso do avaliador, falta de comprometimento dos chefes diretos que acabam só preenchendo o formulário.

Quanto a questão da avaliação ser realizada por colegas de trabalho, causando animosidades ou pessoas sem conhecimento da área ou do setor, a proposta é montar uma comissão permanente de avaliação, tendo como membro variável somente o chefe de cada funcionário. Essa proposta é com base em Gil (2001), evitando se a interferência devido à falta de preparo no gerenciamento de pessoas, por desconhecimento e os avaliadores fazendo os julgamentos de acordo com seu bom senso; o efeito Halo em que se deixam influenciar positiva ou negativamente pelo comportamento do avaliado e evita o subjetivismo citado por Pontes (1999), quando o avaliador se deixa levar pela antipatia ou simpatia com o avaliado.

Para a questão apresentada da pontuação se limitando a atende ao esperado, não atende e atende parcialmente, a proposta é uma mudança nos critérios de avaliação, com uma pontuação de 0 a 10, baseado em Carvalho; Nascimento; Serafim (2004), para evitar a tendência central onde os avaliadores vão preencher somente os campos medianos.

Em relação ao incentivo ou valorização dos funcionários que participarem de cursos de qualificação ou de aperfeiçoamento a proposta é com base em Sant'anna (2013) em que cita que as organizações deveriam desenvolver políticas e programas que mantenham seus funcionários motivados, bonificando os funcionários que tenham realizado esses cursos durante o corrente ano recebam um bônus na pontuação final da avaliação.

4.1.2 Recursos

Os recursos necessários já estão disponíveis na secretaria, pois os sistemas utilizados já disponibilizam relatórios de produção, já para os relatórios de frequência, os funcionários responsáveis pelo setor de recursos humanos da secretaria também tem acesso ao relatório de frequência mensal de cada funcionário.

Para a formação da comissão de avaliação não seria necessário a contratação de nenhum profissional, pois na secretaria já temos 2 responsáveis pelo recursos

humanos, que poderiam fazer parte da comissão avaliadora juntamente com os chefes de divisão do respectivo funcionário a ser avaliado.

4.1.3 Resultados esperados

Os resultados esperados são de uma avaliação eficaz dos funcionários, que os mesmos se sintam recompensados no caso de notas boas ou instigados a melhorarem seu desempenho, a executarem seu trabalho com qualidade, otimizando os recursos, propiciando agilidade nos processos e melhoria de atendimento ao cidadão.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os possíveis riscos são que os relatórios de frequência e os de produção não sejam feitos por parte da chefia devido às tarefas diárias, que as avaliações acabem sendo realizadas somente no momento; que os funcionários do setor de Recursos Humanos não avaliem de forma conjunta com o chefe de cada funcionário, não conversando antecipadamente, assim como não tenham acesso antecipado aos relatórios de produção.

Pressões políticas no momento da avaliação, não permitindo que a avaliação seja realizada com base nos resultados apresentados para que não prejudiquem funcionários que tem um desempenho pior.

Para prevenir esses possíveis problemas o que se pretende é que tanto o secretário como o diretor se conscientizem da importância dessas mudanças, que cobrem dos chefes de divisão os relatórios mensais e não deixem esses fatores interferirem no processo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo foi realizado na Secretaria de Transporte e Trânsito de São José dos Pinhais, uma das 22 secretarias do município, seu trabalho envolve várias outras secretarias, sendo assim é imprescindível o funcionário realizar o seu trabalho eficientemente, prestando assim um bom atendimento ao cidadão. Mas a realidade atual são funcionários desmotivados, com baixa eficiência e um dos fatores é a forma como a avaliação de desempenho ocorre atualmente.

O objetivo foi levantar a opinião dos funcionários em relação à atual avaliação de desempenho e os pontos que devem ser melhorados, para que as possíveis mudanças trouxessem aos funcionários uma maior motivação e conseqüentemente uma melhoria nos serviços prestados aos cidadãos.

Frente às demandas da sociedade cabe ao servidor público o papel de tornar o setor mais eficiente e eficaz, o que demanda uma atuação mais ágil sem perder de vista a qualidade no atendimento ao cidadão.

Em geral a administração pública encontra sérias dificuldades para atingir níveis satisfatórios de eficiência na prestação de serviços aos cidadãos. Entre essas dificuldades, destacam-se a política de recursos humanos e as condições estruturais de trabalho, que complicam ainda mais a questão da motivação do servidor.

Os funcionários públicos têm um papel importante na melhoria dos serviços prestados à população, pois é quem de fato realiza o trabalho. Diante da falta de motivação e desvalorização, o rendimento no trabalho diminui, fato que resulta na baixa qualidade dos serviços prestados.

É fundamental que ocorram mudanças nos recursos humanos na administração pública, buscando formatos de avaliação de desempenho que avaliem de fato os funcionários, não sendo somente para cumprir o que está nos estatutos e que tragam um retorno para os funcionários, com o intuito de melhorar a visão que os servidores têm em relação à importância do seu trabalho.

Para pesquisas futuras seria interessante trabalhar em uma proposta de mudança no formato de avaliação, com base na gestão por resultados, utilizando indicadores e metas, não como a atual, utilizando somente escala gráfica, ou então uma avaliação que unisse esses dois métodos.

Além de uma proposta de alteração no estatuto dos servidores, para que essas mudanças nos métodos de avaliação sejam possíveis e sejam implantadas para o

funcionalismo público como um todo e tendo como objetivo principal o desenvolvimento organizacional e profissional, não ficando restrita à política salarial ou para cumprir o que está na lei.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, jun, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2019.

ALVES. Filipe Teixeira. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista de Ciências Gerenciais**, vol.14, n. 20, p. 87 – 104, mai, 2010. Disponível em:< <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2274/2174>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

ALVES, Ednayara Souza; FREIRE, Géssica de Barros; QUEVEDO, Andressa Pacífico Franco. Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.10, n. 30, p. 302-312, jul, 2018. Disponível em: < <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/441/726> >. Acesso em: 13 jan. 2019.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC: Capes: UAB, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/26608866/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL>. Acesso em: 14 jan. 2019.

BIROCHI, Rene. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências e Administração. UFSC: Capes: UAB, 2015.

BRASIL. Senado Federal. Constituição da República Federativa do Brasil. **Brasília: Senado Federal**, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm >. Acesso em: 13 jan. 2019.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 7 reimp, 1 ed, vol 1, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. Disponível em: <<https://issuu.com/cengagebrasil/docs/9788522112845>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; KRUGER, Anna Claudia; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Estudo de Caso em um Tribunal de Justiça**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia Resende, 10, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/23222238.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2019

FILHO, Hayrton Rodrigues do Prado. **Dicas de qualidade: Diagrama de Pareto, Ishikawa e 5W1H**. 2009. Disponível em: <<http://www.gestaoindustrial.com/index.php/industrial/qualidade/ferramentas-da-qualidade>>. Acesso em: 27 jan. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em:<<https://pt.slideshare.net/maiaracfds/antonio-carlos-gil-gesto-de-pessoas-enfoque-nos-papis-profissionais>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

GOMES, Eduardo Granha Magalhaes. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise a luz da experiência de Minas Gerais**. 187 f. Tese (Doutorado de Administração Pública e Governo) – EAESP / FGV. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 jan. 2019

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE- eletrônica**, vol. 1, n. 1, p. 1-12, jul, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12> >. Acesso em: 08 jan. 2019.

MOREIRA NETO, D. F. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2006. Disponível em: <[http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/758/1/Curso%20de%20Direito%20Administrativo%20-%20Diogo%20de%20Figueiredo%20\(1\).pdf](http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/758/1/Curso%20de%20Direito%20Administrativo%20-%20Diogo%20de%20Figueiredo%20(1).pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2019.

NASSUNO, Mariane. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília: Enap, 1998. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/658/1/Demissão%20por%20insuficiência%20de%20desempenho%20na%20reforma%20gerencial.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

OLIVEIRA, Ademir Santos. **As implicações da avaliação de desempenho no setor público**. 28f. Monografia (Pós graduação em Gestão Pública Municipal), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2011. Disponível em: < http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1133/1/CT_GPM_I_2011_08.PDF>. Acesso em: 13 fev. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. Ed. São Paulo: LTr, 1999. Disponível em: <<http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5007.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

SANT'ANNA, Danielle Aparecida. **Análise da (des)motivação dos funcionários públicos da administração indireta**. 71f. Monografia (Pós graduação em Gestão Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013. Disponível em: < http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7090/1/PB_GP_III_2014_09.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2019

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Decreto - lei nº849, de 25 de março de 2004. Regulamenta o artigo 28 da Lei nº525, de 25 de março de 2004, Estatuto dos Servidores Públicos Municipais, São José dos Pinhais, PR, 30 de julho de 2004. Disponível em: < http://sistemas.intranet.sjp.atoteca/upload/12526/12526_95473165087_F_D_454712314547.pdf>. Acesso em: 14 dez 2018.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Apresentação LOA 2019**. 2018. Disponível em: < <TTP://www.sjp.pr.gov.br/wp-content/uploads/2018/12/35.-LOA-2019-Secretaria-Municipal-de-Transportes-e-Tr%C3%A2nsito.pdf>>. Acesso em: 25 jan 2019.

VARGAS, Rodrigo. **Ferramentas da qualidade: Faça uso e estimule o pessoal de sua equipe a usar e difundir o uso.** 2009. Disponível em: <
<https://gestaoindustrial.com/ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 27 jan. 2019.

VIDAL, Paulo Roberto. **Estudo da aplicação de ferramentas de gestão na melhoria de processos de trabalho da CPROEIS – PMERJ.** 46 f. Monografia (Graduação em Administração Pública), Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda. 2015. Disponível em:<
<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/1886/1/Paulo%20Roberto%20Vidal.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

De: Eduardo Camargo Umbria
Para: Fernanda Freire de Bastos
Cc:
Assunto: RES: Autorização para realização de projeto TCC

Enviada em: ter 18/12/2018 16:09

Boa tarde Fernanda,

Conforme conversamos, você está autorizada a realizar o projeto de pós-graduação com o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC dentro da Secretaria Municipal de Transportes e Trânsito – SEMUTTRAN do Município de São José dos Pinhais.

Fico a disposição para quaisquer esclarecimentos necessários.

Att,



De: Fernanda Freire de Bastos
Enviada em: segunda-feira, 17 de dezembro de 2018 13:17
Para: Eduardo Camargo Umbria
Assunto: Autorização para realização de projeto TCC

Boa tarde Eduardo

Já tínhamos conversado pessoalmente sobre a realização do projeto da pós no Semuttran, mas foi solicitado pelo curso que fosse enviado por email lhe pedindo autorização.

Att



ANEXO 2 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDOR ESTÁVEL GRUPO OCUPACIONAL ADMINISTRATIVO E TÉCNICO/FISCAL ANEXO II DO DECRETO Nº 849, de 30 de julho de 2004.	
Servidor: _____ Matrícula: _____ Cargo: _____ Lotação: _____ Período Avaliado: de ____/____/____ a ____/____/____ Pontos Obtidos: _____ (_____)	ATENÇÃO 1. Leia e responda atentamente as alternativas 2. Esta ficha não pode conter emendas nem rasuras. 3. Confira o preenchimento 4. Preencha corretamente os dados de identificação do Servidor. 5. Não esqueça de colocar o período avaliado e a data da ciência do Servidor. 6. É obrigatório colher a ciência do servidor avaliado.
LEGENDA: AE- Atende o Esperado(20) AP- Atende Parcialmente (10) NA- Não Atende (00)	

FATORES DE AVALIAÇÃO			
QUALIDADE	AE	AP	NA
1. Executa suas atividades com eficiência e eficácia, dentro dos prazos estabelecidos?			
2. Tem domínio e competência de seu campo profissional de atuação?			
3. Planeja suas atividades, em função de sua ação profissional, de modo a não prejudicar o andamento do trabalho?			
4. É rápido e ativo no desenvolvimento de suas atividades?			
5. Mantém condutas e atitudes adequadas para a satisfação dos usuários internos e externos?			
DEDICAÇÃO E COMPROMISSO	AE	AP	NA
6. Desenvolve suas atividades, otimizando o uso dos recursos disponíveis racionalizando e minimizando o desperdício?			
7. Dedicar seu horário de trabalho, exclusivamente, na execução de atividades inerentes ao serviço público?			
8. Ausenta-se do trabalho apenas em situações excepcionais, organizando suas atividades de forma a não prejudicar o andamento do serviço?			
9. É comprometido com o trabalho zelando pela imagem do serviço público?			
10. Tem interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências?			
INICIATIVA E CRIATIVIDADE	AE	AP	NA
11. Adapta-se a novas situações, assimilando mudanças e contribuindo positivamente?			
12. Tem capacidade de avaliar, acompanhar e tomar providências, de modo a assegurar e eficiência e eficácia do trabalho?			
13. Age com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos?			
14. Empenha-se em desenvolver e aperfeiçoar seu trabalho?			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	AE	AP	NA
15. Relaciona-se com sua chefia, colegas e público em geral com cordialidade, presteza e eficiência?			
16. Acata sugestões para melhoria/enriquecimento do seu desempenho profissional?			
17. Busca auxílio junto à sua chefia ou colegas para sanar dificuldades do seu trabalho?			
18. Desenvolve trabalhos em equipe mantendo postura profissional participativa e colaboradora, visando a consecução dos objetivos?			
19. Ouve e respeita diferentes opiniões, a fim de manter a convivência harmoniosa?			
20. Enfrenta e resolve situações de conflito com equilíbrio e segurança?			
ÉTICA E DISCIPLINA	AE	AP	NA
21. Refere-se respeitosamente as autoridades constituídas e aos atos da administração?			
22. Guarda sigilo sobre assuntos dos quais tenha conhecimento, em razão de suas atividades?			
23. Cumpre normas legais, regulamentares e regimentais?			
24. É assíduo?			
25. É pontual?			

CALCULO	
Nº DE AE: _____	X 20= _____
Nº DE AP: _____	X 10= _____
Nº DE NA: _____	X 0 = _____
TOTAL	
(_____)	

PERÍCIA MÉDICA	
Há necessidade de encaminhamento do servidor ao órgão médico pericial do Município, para averiguação física ou mental para o exercício da função?	
	Sim. Justifique:
	Não.

<i>JUSTIFICATIVA DO RESULTADO FINAL</i>
Indicações sobre os procedimentos necessários para reduzir as dificuldades apontadas:

OBSERVAÇÕES/OCORRÊNCIAS

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO	
Membro 1 – Chefe Imediato do servidor	Matrícula
Membro 2	Matrícula
Membro 3	Matrícula
Membro 4	Matrícula
Membro 5	Matrícula
Ciência do Servidor Avaliado	
Data: / / .	
O campo abaixo deverá ser preenchido se o servidor avaliado se negar a tomar ciência da avaliação	
Testemunha 01	Matrícula
Testemunha 02	Matrícula

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS

Entrevista para a coleta de dados para Trabalho de Conclusão de Curso

1. O que você acha do processo de avaliação de desempenho atual do nosso setor? Gosta, não gosta?
2. Quais são os pontos que você acha positivo no processo de avaliação atual?
3. Quais pontos acha negativo?
4. Quais mudanças você julga que são necessárias nesse processo?