

PROPOSTA PARA IMPLANTAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES EM UMA PREFEITURA DA REGIÃO SUL DO ESTADO DO ES

Deuse Mery Albani Azevedo¹
Vera Lúcia Garcia Machado²
Isabel Elmínia Lupki³

RESUMO

O objetivo da pesquisa é elaborar uma proposta para implantar a avaliação de desempenho do servidor público efetivo municipal. Trata-se de uma pesquisa exploratória e que envolve uma pesquisa bibliográfica e de campo, sobre o tema em foco. Contempla também a elaboração de uma proposta para avaliação de desempenho visando a sua aplicação na prefeitura alvo da pesquisa. Os resultados apresentam a percepção dos gestores que conhecem a importância da avaliação de desempenho, mas desconhecem os critérios que devem ser utilizados, relacionando-as com a literatura estudada. Percebe-se que utilizam Avaliação de Desempenho somente para o servidor no período de estágio probatório.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; administração pública; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The research aims to develop a proposal to deploy the performance evaluation of local effective public servant. It is an exploratory and involves a literature search and field, on the subject in focus. Also includes the development of a proposal for evaluating performance in order to target your application at City Hall in the research. The results show the perception of managers who know the importance of performance evaluation, but do not know the criteria to be used, relating them to the literature studied. It can be seen using the Performance Assessment only to the server during the period of probation.

Keywords: Performance evaluation; public administration; personnel management.

INTRODUÇÃO

Anteriormente a administração pública era marcada por trabalhos essencialmente mecanicistas e burocráticos e seu desempenho era mensurado de forma

^{1 e 2} Graduandos em Administração pela Faculdade Estácio de Sá Vila Velha.

³ Orientador: Especialista em Gestão de Pessoas - FAESA/ES.

quantitativa. Atualmente, em conseqüência do mundo globalizado, do surgimento da nova economia, das novas tecnologias e da sociedade que impõe a constante busca da competitividade, os fatores de desempenho e de resultados alcançados se tornam determinantes nas competências pessoais e profissionais dentro das organizações, privadas ou públicas.

De acordo com Marras (2002) o desempenho está ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui, os quais contribuem para a geração de valor da organização, fazendo com que o desempenho individual, reflita no desempenho organizacional.

Sendo assim, a prestação de serviços com qualidade se torna essencial para a sobrevivência e desenvolvimento, tanto do indivíduo quanto da organização. Uma equipe de trabalho bem motivada, preparada, desenvolvendo tarefas em consonância com os objetivos da organização, terá maior envolvimento e comprometimento para com a qualidade e a excelência na prestação dos serviços.

Para Chiavenato (1998, p. 146) a rápida abertura econômica do nosso país pressionou as empresas a buscar a excelência como única alternativa para a sobrevivência em um mundo complexo e fortemente desafiante. Assim, a excelência se dá principalmente na base de investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos e não simplesmente recursos humanos em disponibilidade inercial.

Nesse contexto, a administração pública ainda é vista como prestação de serviços de baixo desempenho segundo relatos dos meios de comunicação que constantemente mostram servidores públicos agindo em prol de seus objetivos pessoais, cometendo infrações de ordem ética, excesso no quadro de pessoal dos órgãos públicos, falta de políticas de treinamento e desenvolvimento para o servidor público e políticas de melhoria no serviço público.

Segundo Corrêa (1993) o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos sem esquecer é claro de seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Assim, as necessidades de aperfeiçoar o desempenho humano para alcançar os objetivos organizacionais e a competitividade precisam ter uma significativa mudança na capacidade das organizações, tanto privadas quanto públicas, em reter e desenvolver seus profissionais. Dessa forma, as políticas de Gestão de Pessoas podem contribuir para a capacitação e desenvolvimento dos funcionários e para implementação dessas políticas. A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial utilizada tanto em organizações privadas e públicas para melhorar o desempenho de suas equipes.

Para Drucker (2002, p. 163) a instituição de serviço é um negócio fundamentalmente diferente de uma empresa. É diferente na sua finalidade. Seus valores são diferentes. Necessita de objetivos diferentes. E presta uma contribuição diferente à sociedade. “Desempenho e resultados” são bastante diferentes numa instituição de serviço e numa empresa. “Administrar visando o desempenho” é a grande área em que as instituições de serviço diferem significativamente das empresas.

O problema da pesquisa é: Quais são os elementos necessários para elaborar um modelo de avaliação de desempenho para uma prefeitura da região sul do Estado do ES?

O objetivo geral é elaborar uma proposta para implantar a avaliação de desempenho do servidor público de uma prefeitura da região sul do Estado do ES.

De forma específica pretende-se caracterizar administração pública municipal, conceituar avaliação de desempenho e sua aplicabilidade, explicar os métodos que podem ser utilizados para a avaliação de desempenho, demonstrar os critérios para implantar o método de avaliação de desempenho e apresentar uma proposta de avaliação de desempenho para a prefeitura estudada.

As razões que levaram as autoras a escolher o tema da pesquisa estão pautadas na carência de instrumentos que permitam uma melhor avaliação do desempenho do servidor público municipal. Outro fator que contribuiu para que essa área fosse escolhida pelas autoras é o fato de uma delas exercer cargo público desde 1987, e a outra por sua experiência em empresas privadas na área de RH.

O trabalho se justifica para investigar os métodos de avaliação de desempenho que podem se aplicar ao avaliar o desempenho do servidor público, baseando-se na literatura estudada no curso de Administração, contribuindo na prática com os gestores públicos, no que diz respeito a novos modelos de gestão para revitalização da Administração Pública.

O estudo foi realizado em uma prefeitura na região Sul do Estado ES, assim denominada “Alpha” para preservar sua identidade. Constituída de servidores públicos entre efetivos, contratados e comissionados, que são regidos pelo Estatuto do Servidor Público Municipal. É composta pelos seguintes órgãos: Procuradoria Geral do Município, Secretarias, Gerência Municipal, Gerência Estratégica, Gerência Operacional, Escritório de Serviços Operacionais e Unidade Descentralizada de Atuação.

Em relação à metodologia o método da pesquisa quanto aos fins é classificada como exploratória e quanto aos meios é um estudo de caso e que envolve uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, através de artigos, livros, leis, etc.

Para a autora Vergara (2007, p. 47) a pesquisa exploratória é aquela que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou o final da pesquisa.

Os dados serão coletados através de pesquisa bibliográfica, documental e de observação participante direta e indireta “*in loco*” (Prefeitura), e ainda entrevista informal com os gestores. E serão apresentados por meio de relatório baseado em tópicos, apresentando a política sugerida para orientar a implantação de um modelo de avaliação de desempenho e sua aplicabilidade à organização pesquisada. De acordo com Roesch (1999, p. 269) nesse tipo de relatório o texto é desenvolvido com base em tópicos e não há uma descrição individual dos casos, provavelmente porque o estudo assume similaridades entre as unidades estudadas. Afirma ainda que em alguns casos não há uma discussão teórica, mas uma revisão da literatura.

REFERENCIAL TEÓRICO

CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao longo dos anos a organização pública vem sendo reformulada em sintonia com as profundas mudanças do mercado, e com as novas exigências da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, como toda organização, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (CARVALHO, 1995, p. 163).

Segundo Arezzo (1999) apud SANTOS ET AL (2008), a expressão Administração Pública compreende o conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização estatal.

À nova administração pública não basta ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção: ela tem que ser eficiente ao prover bens públicos e semipúblicos, que cabe ao Estado diretamente produzir ou indiretamente financiar (BRESSER E PETER, 2001, p. 27).

A Prefeitura em estudo está estruturada atualmente pelos fundamentos do Modelo de Gestão e Organização, definindo as bases de funcionamento da sua Estrutura Organizacional em uma visão sistêmica e integrada das atividades e dos relacionamentos, para os fins das obrigações da Administração Pública Municipal, que são essenciais ao atendimento das necessidades e da melhoria da qualidade de vida da população.

O Modelo de Gestão e Organização da prefeitura envolve um conjunto articulado de diretrizes, políticas, objetivos, princípios e definições quanto ao planejamento, organização, execução e responsabilidades em relação às atividades e às tarefas, que sejam necessárias ao cumprimento das suas finalidades institucionais, estratégicas, gerenciais e operacionais.

Esse novo Modelo pressupõe a elaboração do planejamento operacional das Secretarias Municipais e das Gerencias, mediante a definição de objetivos e metas a serem alcançadas nos programas, projetos e ações, tendo como finalidade principal

a sinergia das atividades desenvolvidas em todos os níveis, obtendo melhoria na prestação dos serviços.

A estrutura organizacional é composta pelos seguintes órgãos: Procuradoria Geral do Município, Secretarias, Gerência Municipal, Gerência Estratégica, Gerência Operacional, Escritório de Serviços Operacionais e Unidade Descentralizada de Atuação.

Assim, as responsabilidades da administração pública em todos os seus escalões não podem ser simples.

Madureira (2005, p. 25) afirma que a organização pública é como um sistema complexo de estruturas e redes que interatuam para resolverem problemas públicos.

A administração pública destina seus objetivos e ações ao cliente-cidadão, que demonstra suas necessidades e procede a suas escolhas por estar diante da condição de possuidor de direitos e deveres descritos na Constituição Federal. Por isso o gestor público deve, diante dos desafios, ter habilidades para operar restritamente dentro de metas, com recursos quase sempre escassos, fixados por lei, com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico ao qual esteja subordinado.

Assim, os administradores públicos, como consequência, terão de acatar padrões de desempenho e obter novas competências que priorizem a transparência e controle, da atual conjuntura da sociedade.

De acordo com documentos obtidos na pesquisa, somente a partir de junho de 2010 o servidor em Estágio Probatório será avaliado por uma Comissão Transitória, composta por três servidores estáveis da Prefeitura, ocupantes de cargo de nível igual ou superior ao dos avaliados, designados pelo chefe do Poder Executivo Municipal, que são denominados de avaliadores.

O fato é que depois do período probatório o funcionário não participa de processos sistemáticos de avaliação. Ferramentas como a avaliação de desempenho pode ajudar a organização pública a resolver problemas de: ambientação e treinamento, salários, benefícios, movimentação interna e outros; alcançar metas nos programas, projetos e ações.

Assim, para que a administração pública cumpra com sucesso sua identidade social, precisa cada vez mais de funcionários qualificados e com motivação para bem servir. É justificável, então, a execução de uma gestão voltada para as pessoas que desenvolvam as competências, tais como conhecimentos efetivos, habilidades, atitudes de bom senso e direção coerente com os princípios.

Sendo assim, os Servidores Públicos são regidos pelo Estatuto do Funcionalismo Público que institui e disciplina o regime de relação dos servidores do município. Encontra-se estruturado nos objetivos os direitos e deveres relativos a estágio probatório, promoção por merecimento, premiações, licenças, nomeações, provimentos, posse, concurso, readaptação, reintegração entre outros.

Cumpre agora contextualizar que a Prefeitura é uma organização voltada para resultados, competências e comprometimento de todos.

Administração pública tem como metas a manutenção do equilíbrio fiscal, a qualidade do gasto público e o aumento da arrecadação. Entretanto, seu principal desígnio é atingir a excelência na administração, sendo reconhecida como uma organização inovadora e eficiente, que valoriza o seu quadro profissional e que se orienta por transparência, ética e responsabilidade fiscal.

Com a finalidade de cumprir sua função social e encarar os desafios e questões das organizações, a instituição pública se parece com a organização privada, na medida em que precisa aplicar processos administrativos parecidos no gerenciamento como: planejamento, organização, direção e controle.

Monteiro (1991, p. 57) comenta a respeito da posição onde são tomadas as decisões sobre os recursos humanos das organizações do setor público: As principais decisões sobre a administração de pessoal estão fora do poder do gestor. Os reajustes salariais dependem de um ato governamental. As negociações sindicais estão igualmente dependentes. A admissão é por concurso público e as demissões e punições só podem ser efetivadas por inquérito administrativo. Desta forma, há necessidade de um projeto bem estruturado, de comum acordo com os gestores da organização para sua aplicabilidade.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA APLICABILIDADE

Para conceituar a avaliação de desempenho é preciso antes de tudo entender o que significa o conceito de desempenho humano. Marras (2002, p. 173) confere o seguinte conceito ao desempenho humano:

É o ato ou efeito de cumprir ou executar missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar (motivação), e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Assim, o desempenho humano é conseqüência do estado motivacional e das competências individuais de cada um para realização das tarefas inerentes ao cargo ocupado e que irão contribuir, ou não, para o alcance dos objetivos organizacionais. O desempenho humano torna-se essencial para o sucesso da organização.

Chiavenato (2004, p. 223) salienta que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

No entanto, ocorre uma discrepância entre o desempenho correspondente à administração pública e o desempenho real demonstrado pelo servidor.

Drucker (2002) enfatiza a importância da avaliação ao afirmar que a chave para a produtividade e realização do trabalho intelectual consiste em exibir responsabilidade dele, onde todos devem responder pelo menos uma vez por ano, por exemplo: Qual é a sua contribuição? Pelo que esta empresa deve responsabilizá-lo em termos de contribuição e resultados? Quais suas metas e objetivos? O que pretende fazer para atingi-los?

Sendo assim, é preciso eliminar as barreiras existentes para a concretização da comunicação. A performance das atividades do cargo, as metas, as funções de cada um devem estar claras, tanto para a organização quanto para o funcionário, para que se proporcione resultados desejados. Quanto mais claro o funcionário entender seu papel e desempenho melhor será seu rendimento e produtividade.

Pontes (1996, p. 127) destaca a importância da comunicação para a eficácia do processo na avaliação de desempenho:

A avaliação de desempenho é, antes de tudo, um processo de comunicação. O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho (...) a avaliação de desempenho deve analisar o comportamento do empregado - e não da pessoa - e como ele desempenha o cargo.

Chiavenato (2004, p. 223) salienta que a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje.

Portanto, a avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta gerencial e deve ser bem planejada e estruturada, com um corpo gerencial bem preparado para conduzir de forma eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 72) auferem diferentes subsídios como principais resultados das aplicações da avaliação de desempenho, como na seleção de pessoal, no treinamento e desenvolvimento de pessoal, na administração salarial e na movimentação de pessoal.

A realização da avaliação de desempenho depende de um grupo de trabalho, do tamanho do grupo de pessoas e da organização. A responsabilidade da avaliação se distribui por toda uma equipe de pessoas, abrangendo desde o próprio avaliado até aqueles que tem poder de decisão na organização.

Para Robbins (2009, p. 251) outras pessoas podem estar aptas a realizar melhor essa tarefa. O superior imediato, colegas, auto-avaliação, subordinados imediatos e avaliações 360 graus, sendo este último o método mais usado recentemente porque oferece *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contato diário do funcionário, desde o office-boy até os chefes e colegas.

A implantação de sistemas de avaliação é processo lento e envolve mudança gradativa de hábitos culturais.

Lucena (1992, p. 25) também destaca que o uso de um sistema de desempenho como ferramenta gerencial na busca de qualidade, produtividade e resultados positivos depende, fundamentalmente, da gerência.

Cabe então, aos gestores, a promoção das adaptações necessárias que demandam um processo sistêmico.

Critérios, métodos e fatores utilizados para a avaliação de desempenho

Gerenciar o desempenho implica decidir com base em fatos, a escolha dos critérios, métodos e fatores adequados aos objetivos que se pretende alcançar pela avaliação de desempenho.

Segundo Robbins (2009, p. 250) as três categorias de critérios mais comuns são:

- Os resultados individuais da tarefa: Se os fins justificam os meios, os gestores devem avaliar os resultados das tarefas delegadas.
- Os comportamentos: Em muitas situações, é difícil identificar resultados específicos que possam ser atribuídos diretamente às ações de um funcionário. Em tais circunstâncias, não raro os administradores avaliam o comportamento do funcionário.
- Os traços: Embora amplamente empregada pelas organizações, a categoria dos traços individuais é considerada a mais fraca, e isso porque, em comparação com as duas anteriores, está mais distante do desempenho real no trabalho. Ter “boa atitude”, “confiança”, demonstrar ser “confiável”, parecer “ocupado” ou possuir “riqueza de experiências” pode ou não estar relacionado com resultados positivos no trabalho, mas não há como ignorar que esses traços são freqüentemente utilizados como critérios de avaliação de desempenho.

Dessa forma, os critérios de julgamento escolhidos pela administração para avaliar o desempenho dos funcionários influenciam intensamente o comportamento deles. Os critérios de uma avaliação de desempenho devem traduzir em termos individuais os objetivos das organizações para mensurar o desempenho individual.

De acordo com (Chiavenato, 2004) é difícil utilizar critérios de equidade e justiça para avaliar pessoas e ainda estimulá-las. Essas dificuldades são ainda maiores nas organizações atuais, onde fatores qualitativos, como o conhecimento e as

competências profissionais e pessoais, são os fatores determinantes do desempenho.

Sendo assim, os critérios da avaliação de desempenho devem ser claros e transparentes para todos. Deve-se saber exatamente o que será avaliado e de que forma. Sendo essencial que aqueles que são avaliados saibam por que e a forma que seus desempenhos serão observados.

Marras (2002, p. 175) destaca os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações: escalas gráficas, incidentes críticos, método comparativo, escolha forçada, pesquisa de campo, método de avaliação 360 Graus.

O método pode variar de empresa para empresa. O importante é que o modelo utilizado atenda os objetivos da organização.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 168) afirmam que a validade do sistema escolhido e adotado está diretamente ligada ao tipo e qualidade dos dados, que se pode obter por meio do instrumento utilizado. Essas informações devem contribuir para os objetivos a serem alcançados, por sua interpretação em meio à política de pessoal implantada.

Desempenho como qualidade e quantidade do trabalho, profundidade do conhecimento da tarefa, cooperação, lealdade, comparecimento, honestidade e iniciativa são alguns exemplos de uma lista de fatores escolhidos conforme o que se pretende avaliar.

Para Chiavenato (2004) o número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10 fatores, em geral.

Após definir os fatores de avaliação, o passo seguinte é definição dos graus para definir as escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação.

O processo de avaliação de desempenho conforme aponta Lucena (1992, p. 27) abrange cinco (5) fases:

1. Negociação do desempenho – A chefia e o subordinado, juntos, vão negociar o desempenho esperado. Definir o desempenho esperado significa especificar as atribuições, projetos, atividades e tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado. Mas é preciso definir para cada tarefa padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.
2. Análise da capacitação profissional – Uma condição básica para a realização do trabalho é a qualificação profissional do empregado. Não é possível exigir de alguém alguma coisa para a qual não está habilitado.
3. Acompanhamento do desempenho – O acompanhamento do desempenho é operacionalizado através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados, parciais ou finais, obtidos. É o *feedback* contínuo que o empregado recebe consciente dos resultados de sua avaliação.
4. Avaliação do desempenho – Esta fase será uma conclusão de todo o processo que se desenvolveu durante o ciclo determinado para o seu funcionamento. Não haverá expectativas, nem surpresas, pois o desempenho registrado já é conhecido e foi amplamente discutido.
5. Comprometimento – O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo.

Sendo assim, a seqüência de fases, atividades e ações acontecem normalmente no dia-a-dia do trabalho no contexto organizacional.

Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho

É importante considerar e reconhecer as distorções da avaliação de desempenho para que sejam administradas de forma sistemática as disfunções da percepção que poderão ocorrer.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988, p. 51), os “vícios de julgamento” ou “vícios da avaliação”, são os desvios cometidos por disfunções perceptivas dos quais é possível apontar os mais cometidos, por exemplo:

- Subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. Exemplo: projeção de antipatias e simpatias sem suficientes razões objetivas.
- Unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
- Tendência central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.
- Efeito de halo: é a tendência que um avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza.
- Falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.
- Supervalorização da avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.
- Falta de técnica: desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamento unicamente através do bom senso.
- Força do hábito: ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.

- Posições contrárias: facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas através do sistema.

Ainda Bergamini e Beraldo (1988) ressaltam a necessidade de duas medidas indispensáveis para o processo de avaliação de desempenho que se referem à escolha e ao treinamento daqueles que deverão emitir parecer sobre o desempenho dos outros. Para estes autores, o objetivo principal de tal orientação é desenvolver neles a atitude do bom avaliador, do orientador competente do pessoal avaliado.

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazos.

De acordo com Chiavenato (1998, p. 112) os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

1. **Benefícios para o gerente.** Avalia o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade. Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seu subordinados e comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação de desempenho como um sistema objetivo e como está seu desempenho, por meio desse sistema.

2. **Benefícios para o subordinado.** Conhece as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários. Conhece as expectativas de seu gerente a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do gerente. Conhece as providências que o gerente está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programas de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio – subordinado – deve tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria etc.) e faz auto-avaliação e autocrítica quanto a seu autodesenvolvimento e autocontrole.

3. **Benefícios para a organização.** Avalia seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e define qual a contribuição de cada empregado. Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências e dinamiza sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentamos a proposta de modelo de Avaliação de Desempenho para a organização pública municipal, foco do estudo, levando em consideração o método de Escala Gráfica, que de acordo com Chiavenato (2004, p. 231) permite facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação, simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização, visão gráfica e global dos fatores de avaliação dos envolvidos, facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários e proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.

Sugerimos também um método com fatores que atendam às necessidades da organização conforme dados obtidos pela pesquisa de campo que contemple outros fatores relevantes como: relação profissional, capacitação, relacionamento social e conduta pessoal, que de acordo com Chiavenato (2004) o número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10 fatores, em geral. E, que contemple critérios com foco principal no levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos do servidor visando à melhoria dos serviços prestados e a eficiência com que são oferecidos.

A avaliação de desempenho da prefeitura é feita por uma comissão, composta por três servidores efetivos de diferentes áreas, responsáveis por avaliar e elaborar critérios.

Observou-se nas entrevistas que 90% dos gestores pensam que é bom se ter a avaliação de desempenho, 100% concordam que deve ser aplicada a todos os

servidores em geral. Porém 60% dos gestores desconhecem os critérios da avaliação de desempenho. 90% concordam como fatores relevantes (assiduidade, idoneidade moral, relação profissional), 100% acham que só o fator eficiência é relevante, 80% acham que é capacitação, 50% relacionamento social e 40% conduta pessoal.

De acordo com os gestores entrevistados, 80% acham que a avaliação deveria ser feita por uma comissão técnica, 10% somente o gestor e 10% gestor e comissão técnica juntos. O resultado da pesquisa mostra que há uma necessidade de treinamento para os gestores para melhor entendimento da responsabilidade de se avaliar que, de acordo com Robbins (2009), outras pessoas podem estar aptas a realizar melhor essa tarefa. O superior imediato, colegas, auto-avaliação, subordinados imediatos e avaliações 360 graus, sendo este último o método mais usado recentemente porque oferece *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contato diário do funcionário, desde o *office-boy* até os chefes e colegas.

Em relação ao período mais adequado para se avaliar 50% dos gestores preferem semestralmente, enquanto 30% anualmente e 20% trimestralmente.

PROPOSTA DE MODELO E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES EFETIVOS DA PREFEITURA ESTUDADA

A seguinte proposta deverá estar fundamentada em sigilo, credibilidade, confiabilidade e senso de justiça da comissão que precede a avaliação (ANEXO A - Ficha de Avaliação do Servidor).

A proposta foi elaborada em vista da necessidade de uma série de outros fatores como registros de informações a respeito do servidor (controle sistemático por parte da gerência avaliativa do dia-a-dia do avaliado mapeando os resultados apresentados pelos servidores e tendo como foco principal o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos a melhorar, para então se estabelecer um plano de ação que beneficie a melhoria da qualidade dos serviços prestados (ANEXO B –

Ficha de Fatos e Dados), coordenadas pela Divisão de Recursos Humanos a nível central e demais sistemas da prefeitura em estudo.

O Plano de Avaliação de Desempenho proposto é baseado no Método da Escala Gráfica (ANEXO C – Gabarito de Avaliação de Desempenho) utilizando pontuação que variam de 0 a 100 e tendo como indicadores Excelente (pontuação entre 96 a 100 pontos), Bom (pontuação entre 85 e 95 pontos), Regular (pontuação entre 70 a 84 pontos) e Fraco (pontuação abaixo de 70 pontos). Quem avalia é a chefia imediata, ou seja, todos os integrantes da equipe que são subordinados à gerência. O total para aprovação será de no mínimo de 70 pontos.

Em seguida, consideramos o estabelecimento das normas, responsabilidades e competências relativas aos critérios e procedimentos, a serem cumpridos em avaliação de desempenho dos servidores (ANEXO D – Padrão de Avaliação de Desempenho). Quanto à periodicidade da avaliação de desempenho sugerimos que seja feita a cada 6 (seis) meses, envolvendo todos os servidores (estágio probatório, efetivos, comissionados e contratados).

Todo o processo da avaliação de desempenho sugerido poderá sofrer etapas de adequação e atualização visando promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho da prefeitura.

No decreto deverá contemplar a política de avaliação de desempenho, com os critérios, pontuação e o que farão com os resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo elaborar uma proposta de implantação da avaliação de desempenho do servidor público de uma prefeitura da região sul do estado do Espírito Santo.

Observou-se que na prefeitura em estudo utilizam-se ferramentas de avaliação de desempenho apenas no Estágio Probatório, avaliando-se somente quatro fatores (idoneidade moral, assiduidade, disciplina e eficiência). Segundo a pesquisa outros

fatores poderiam ser adicionados, trazendo mais eficiência ao processo avaliativo, na medida em que todos esses fatores influenciam nos resultados.

Fica a sugestão de se implantar a avaliação de desempenho baseado em ferramentas que possam avaliar o desempenho dos servidores (efetivos, comissionados e contratados) ou agentes públicos que prestam serviços em suas Unidades internas e externas, aferindo os seus respectivos desempenhos (pessoal e profissional), assim como, identificando os aspectos gerenciais que precisam ser melhorados. Dessa forma, haverá uma contribuição para com a organização, reavaliação de objetivos, redefinição de metas e estratégias, e oportunizando melhorias contínuas para organização pública, na busca pela excelência no desenvolvimento de seu modelo gerencial com foco na força de trabalho coesa, motivada, capacitada.

Por fim, consideramos importante a realização de outras pesquisas que avaliem a avaliação de desempenho na ótica de outros atores envolvidos, como os servidores, uma vez que a mesma foi realizada somente com os gestores.

REFERÊNCIAS

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

CARVALHO, M. S. C.. **Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 163-171, set/out, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.27, n.1, jan/mar.1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração da instituição de serviço público. **Fator humano e desempenho:** O melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira. 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MADUREIRA, C. **A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Ed. Futura, 2002.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: QA&T, 1991.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução Carolina Andrade. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: Editora Ltda, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Heriana Robaina; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O Papel da Avaliação de Desempenho na Administração Pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.