

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DCA

CRISTIANO PORTAL

ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA
FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO ESPECIAL DO RIO GRANDE DO SUL -
FPERGS

Porto Alegre-RS

2018

CRISTIANO PORTAL

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA
FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO ESPECIAL DO RIO GRANDE DO SUL -
FPERGS**

Trabalho de Conclusão, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública e Social.

Porto Alegre, 24 de Janeiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Aragon Érico Dasso Júnior
UFRGS

Prof. Diogo Joel Demarco
UFRGS

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	6
2.	A PROBLEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO	9
2.1	Gestão de Pessoas no Setor Público.....	9
2.1.1	Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro.....	11
2.2	Avaliação de Desempenho	16
2.2.1	Avaliação de Desempenho no Brasil.....	19
2.2.2	O Regramento da Constituição Federal de 1988 e a Análise da EC 19/98	26
3.	A FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO ESPECIAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FPERGS).....	30
3.1	Histórico e Lei de Criação da FPERGS.....	30
3.2	Natureza Jurídica	32
3.3	Competências e Estrutura Institucional	32
3.4	Avaliação de Desempenho na FPERGS.....	36
3.4.1	Descrição do Processo de Avaliação de Desempenho da FPERGS ..	36
3.4.2	O Decreto Nº 51.929 de 22 de outubro de 2014	36
4.	ANÁLISE	40
4.1	Abordagem metodológica	40
4.1.1	Tipo de estudo	40
4.1.2	População e Amostra	40
4.1.3	Local do estudo.....	41
4.1.4	Instrumento de coleta de dados	41
4.1.5	Coleta de dados	41
4.1.6	Análise de dados.....	42

4.1.7	Considerações Éticas.....	42
4.1.8	Questionário.....	42
4.2	Análise das Respostas do Questionário.....	42
5.	CONCLUSÃO	54
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
7.	ANEXO I - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL - FPERGS 62	
8.	ANEXO II - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL - FPERGS 63	
	FORMULÁRIO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	63
9.	ANEXO III - FORMULÁRIO DE CIÊNCIA SOBRE AS ORIENTAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (exemplo de 2015/16).....	64
10.	ANEXO IV - EXEMPLO DE CRONOGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	65
11.	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade.....	42
Gráfico 2 – Escolaridade.....	43
Gráfico 3 – Tempo de Serviço	44
Gráfico 4 – Avaliação de Desempenho	44
Gráfico 5 – Contemplações.....	45
Gráfico 6 – Conhecimento sobre o processo avaliativo	46
Gráfico 7 - Publicidade e transparência	47
Gráfico 8 – Orientação sobre o Processo avaliativo.....	47
Gráfico 9 – Adequação dos Critérios de avaliação.....	48
Gráfico 10 – Processo justo	49
Gráfico 11 – Apresentação de recurso.....	50
Gráfico 12 – Deferimento de recurso	51
Gráfico 13 – Motivação	51
Gráfico 14 – Tempo para qualificação.....	52

1. INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas do século XX, com a hegemonia de práticas neoliberais na América Latina, foram trágicas para os estudos em Administração Pública. Porém, o século XXI modificou esse cenário, sobretudo no Brasil, com a criação de diversos novos cursos associados ao “Campo de Públicas” e a revitalização da pesquisa científica em Administração Pública.

Entretanto, a literatura sobre Gestão de Pessoas na Administração Pública no Brasil, ao contrário da área privada, ainda é tímida e pouco sistematizada.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como tema geral a Gestão de Pessoas na Administração Pública, em especial a questão particular da avaliação de desempenho no setor público.

O estudo busca descrever e analisar o Programa de Avaliação de Desempenho da Fundação de Proteção Especial do Estado do Rio Grande do Sul (FPERGS), abordando breves considerações sobre a literatura atinente ao tema.

Neste contexto, em pré-análise exploratória junto ao quadro de pessoal da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul (FPERGS), se observaram indícios de que o Programa de Avaliação de Desempenho nem sempre tem atendido adequadamente aos anseios dos funcionários e/ou da instituição como um todo. Pairam dúvidas sobre se o sistema de avaliação de desempenho realmente tem trazido resultado positivo à organização ou se tem gerado mais conflitos no ambiente.

É justamente neste sentido que surge a questão-problema do estudo que se resume no seguinte enunciado: qual é a influência do sistema de avaliação de desempenho da FPERGS na satisfação dos servidores?

Justifica-se a presente pesquisa na pretensão de se buscar informações mais aprofundadas sobre o processo de avaliação de desempenho, em termos de resultados e satisfação do quadro de pessoal da FPERGS. Ou seja, se levando em conta que a avaliação de desempenho pode

influenciar positiva ou negativamente no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no alcance das metas individuais e organizacionais, bem como os resultados podem converter-se em subsídios para as tomadas de decisões estratégicas em relação ao processo de avaliação de desempenho da organização. Isto é, identificar até que ponto o sistema de avaliação da instituição está atendendo às necessidades do seu quadro de pessoal e aos objetivos organizacionais, pode servir de parâmetro para realização de melhorias neste contexto. Isso pode repercutir tanto em aspectos estratégicos e táticos, quanto em questões operacionais da organização.

O estudo mostra-se relevante, por diversos motivos: trazer à reflexão aspectos que nem sempre são percebidos habitualmente, mas que interferem expressivamente no andamento geral de uma organização pública; colaborar com a classe acadêmica, acrescentando mais uma pesquisa para o campo da Administração Pública; beneficiar os estudantes com mais um estudo para a temática da Gestão de Pessoas no Setor Público; e, de um modo geral, por colaborar com a sociedade, principal beneficiada com aplicação correta da Avaliação de Desempenho na Administração Pública.

O método de abordagem utilizado neste estudo é o descritivo, com uma análise quantitativa dos dados coletados. As técnicas de pesquisa empregadas no trabalho são a documental, a bibliográfica e o uso de questionário.

Neste sentido, o trabalho foi estruturado da seguinte forma. Primeiramente, no que tange ao referencial teórico, três temas são pautados como centrais: Gestão de Pessoas no Setor Público; Gestão de Pessoas na Administração Pública do Brasil; e Avaliação de Desempenho, com uma abordagem mais teórica em um primeiro momento; e com uma descrição da evolução histórica do tema no Brasil, sobretudo, a partir da Constituição de 1988 e as reformas que a mesma sofreu.

Posteriormente, o trabalho apresenta uma descrição detalhada da organização objeto da pesquisa, a Fundação de Proteção Especial do Estado do Rio Grande do Sul (FPERGS), dando especial ênfase à Avaliação de Desempenho realizada naquela instituição.

Finalmente, o estudo examina e analisa o processo de Avaliação de Desempenho da Fundação de Proteção Especial do Estado do Rio Grande do Sul (FPERGS).

2. A PROBLEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Nesse capítulo será abordada a Avaliação de Desempenho no serviço público, partindo de delineamentos acerca da Gestão de Pessoas na Administração Pública, especificamente, no Setor Público Brasileiro, de acordo como que estabelece a Constituição Federal de 1988.

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas tem papel importante na modernização do Estado e na implementação das políticas públicas necessárias em determinado período. Com efeito, “rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente suas funções” (SIQUEIRA E MENDES, 2009, p. 241).

Até meados do século XX, a teoria da Administração Científica era muito utilizada para a gestão de pessoas nas organizações públicas. Com o passar do tempo, as soluções oferecidas por aquela teoria já não mais satisfaziam a crescente necessidade de eficiência e celeridade na prestação de serviços públicos, em razão das consequências da globalização e das mudanças nas relações de trabalho que passaram a se tornar mais complexas, até mesmo em virtude da influência exercida pela tecnologia. (ROSA e VACOVSKI, 2015, p. 38)

Um dos maiores estudiosos da figura do trabalhador, Elton Mayo, já havia apontando que nas décadas de 1950 e 1960, o funcionário era visto, basicamente, como aquele que possuía um rol específico de tarefas a executar, e justamente por esse motivo, os cientistas comportamentais passaram a “buscar métodos para melhorar a produtividade dos trabalhadores” (CONNELLAN, 1984, p.15). Acreditava-se, em síntese, que mudanças no comportamento humano de cada empregado poderia resultar em grande impacto na produção de uma organização.

Já na década de 1980, a competitividade entrelaçou-se com a qualidade e produtividade, e a Avaliação de Desempenho ganhou espaço como o instrumento mais confiável para direcionar as empresas no desenvolvimento das pessoas (ROSA e VACOVSKI, 2015, p. 40).

Atualmente, diversas são as inovações nas práticas gerenciais. Houve evolução das teorias administrativas e a criação de práticas humanísticas. A ênfase passou a ser o desenvolvimento humano, esse é foco das estratégias organizacionais. Todavia, cumpre destacar que muitas dessas inovações têm origem no setor privado, motivo pelo qual é necessário proceder às readequações pertinentes para sua implantação no setor público.

GALAS, analisando a lição de BOXALL, afirma que

a literatura aponta fatores críticos de sucesso para implementar e refinar as políticas e práticas envolvidas na GEP, tais como: compromisso dos executivos; existência de um patrocinador que tenha visão estratégica dos modelos de GP da organização; apoio consistente da gerência de linha durante um período significativo de tempo; recursos financeiros adequados; sistemas de contabilidade inteligentes; e reação positiva da força de trabalho (Boxall, 1996) (GALAS, 2004, p. 3)

Se no setor privado a temática envolvendo a qualidade de vida no trabalho tem, historicamente, maior inserção e presença, no setor público ela permanece incipiente, um campo científico de interesse ainda restrito. Todavia, já é possível observar a o nascimento de organizações que “praticam, publicam, fazem consultoria, discutem e pesquisam a temática, pois ela tem sido objeto de interesse crescente de dirigentes, gestores, trabalhadores, profissionais das ciências do trabalho e pesquisadores”. (FERREIRA, et al., 2009, p. 319).

Do ponto de vista institucional, nas organizações públicas, as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho produzem impactos no aparelhamento estatal, exigindo nova reflexão acerca do papel dos órgãos públicos, suas finalidades, suas estruturas e o seu próprio funcionamento. “Esse processo se desenrola em um contexto de consolidação de direitos e valores democráticos, colocando em cena novos atores sociais que forjam uma nova cidadania”. (FERREIRA, et al., 2009, p. 320).

O que se observa, historicamente, é que, na essência, os modelos de gestão do trabalho não se alteraram radicalmente no contexto da reestruturação produtiva, o que exige que se lance um novo olhar para a temática. (FERREIRA, et al., 2009, p. 320)

2.1.1 Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro

A Constituição de 1824 implantou no Brasil, ao mesmo tempo, os direitos civis e políticos, numa sociedade predominantemente escravocrata que trazia consigo, ainda, a ausência de espírito crítico, herança da escravidão (MENDES, 1998). O Estado brasileiro caracterizava-se à época como patrimonialista liberal clássico.

Nesse modelo, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, num estilo de administração quase totalitário, em que não se determina o que separa o patrimônio do ditador do patrimônio nacional. Entende-se que o Estado é totalitário porque não há cidadania consciente, então, está indo no caminho certo (Ferreira et al. 2007,). Ninguém se preocupava em gerir pessoas no setor público, já que a própria noção de “público” era restrita. E não havia preocupação com o bem-estar, nem dentro, nem fora da organização pública.

Na história da Administração, a partir da década de 1930, o surgimento da Escola de Relações Humanas, parte da experiência de Hawthorne, em Chicago, desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo, que forneceu as bases para essa Escola. O objetivo dessa experiência era o de estudar a influência da iluminação na produtividade e os índices de acidentes e de fadiga. No entanto, foi detectada a influência de fatores sociais e psicológicos no produto final (GIL, 2001). Daí as organizações de maior porte passaram a reconhecer a importância das relações humanas e a iniciar o processo de integração de indivíduos no trabalho, em substituição lenta das relações cada vez mais impessoais trazidas pela Administração Científica. É o advento do homem social.

Essa noção de homem social trouxe a descoberta de que a organização não é determinada somente pelo seu lado formal, normas,

procedimentos e rotinas. A chamada organização informal, cultura, organizacional, líderes e grupos informais devem ser estudados e positivamente estimulados. Dessa visão comportamental originam-se os posteriores estudos sobre motivação, liderança, Clima e Cultura Organizacionais, entre outros (GIL, 2001).

As indústrias cresciam nesse ambiente, mas crescia também o movimento dos trabalhadores para a criação de sindicatos, ensejando o surgimento das leis trabalhistas. Nesse contexto de crescimento traz a necessidade de um departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração nas organizações americanas e europeias. (Tonelli, Lacombe e Caldas, 2002).

No Brasil, onde o quadro começa a mudar com a industrialização e a consequente legislação trabalhista do Estado Novo, surge o Departamento de Pessoal com responsabilidades legais. No período do Estado Novo, as relações de trabalho no País ainda eram caracterizadas pelo paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego. Na década de 1930, mais especificamente a partir de 1937, tem início o primeiro grande esforço de inovação do sistema público do País (Marcelino, 2003).

Esse período vai até 1945, e suas premissas eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e a simplificação de sistemas administrativos. Nesse período tem início o Estado intervencionista e que, após a Constituição de 1934, predominou o modelo clássico baseado em uma burocracia que Marcelino (2003) chama de modelo weberiano, em alusão a Weber. Seguindo as intenções da reforma, foi criado, nesse período, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que, em suas funções administrativas, englobava as de um Departamento de Pessoal, com incumbências de ordem legal (Ferreira et al., 2005).

Observa-se que, enquanto nas organizações privadas havia o advento do homem social, mas ainda com um trabalho paternalista e agrícola e impulsionado pela industrialização, no setor público começava a preocupação com a reforma administrativa e de pessoas. Vemos que cada um dos setores passa a gerir seus processos e pessoas de acordo com sua natureza, suas peculiaridades e suas finalidades. Contudo, em alguns momentos se pode

verificar ações similares entre eles, como a adoção do Departamento de Pessoal (Tonelli, Lacombe e Caldas, 2002).

No setor público, essa década foi de estudos e projetos, com pouca realização. A partir da segunda metade da década de 1950, começou a configurar-se um projeto nacional de desenvolvimento, o Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek. Iniciou-se, então a multiplicação de órgãos de Administração Pública Indireta, surgindo as fundações, autarquias etc. (Marcelino, 2003). Observa-se que esse foi um período de grande desenvolvimento das obras de infraestrutura e das grandes burocracias estatais, tendo se estendido até 1980.

A edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Em 1990 com amplo debate no Congresso Nacional, houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90, que substitui a caduca edição do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (Pires et al. 2009).

Analisando a dinâmica do processo de gerir pessoas na Administração Pública, é de suma importância que se conheça o conceito de alguns fatores predominantes que fazem parte desse processo. Esses fatores são o que venha a ser Servidores Públicos, Cargos e Funções, Carreiras e as possíveis formas de provimento de um cargo público, seu mantimento e sua vacância. Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Observam-se, nesse conceito alguns elementos que podem influenciar na forma de atuação desses servidores, como, por exemplo, a forma estatutária, na qual os servidores são amparados e é a que estabelece as políticas de recursos humanos, cargos e funções, é importante que se saiba distinguir esses dois elementos para que se compreenda o processo decisório, por parte dos gestores de recursos humanos, no sentido de estabelecer políticas voltadas para o desempenho das pessoas que compõe, gerir a

competência e os talentos corretos para determinados cargos e o exercício das tarefas ideais inerentes às funções de cada cargo (Meirelles, 2008).

Cargo Público significa o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei, função é a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais, sendo comumente remunerada através de pro labore (Meirelles, 2008).

Observa-se que todo cargo tem função, no entanto, nem toda função possui cargo. As funções do cargo são definitivas, mas as funções autônomas são provisórias dada à transitoriedade do serviço que visa a atender em caráter eventual.

Analisando as formas de provimento de um cargo, preceitua alguns conceitos sobre provimento, há diversas formas de provimento, a maioria delas através de concursos públicos. Entretanto, só há provimento, através da nomeação do servidor. Esta se caracteriza pela ideia de provimento inicial, na qual se pressupõe a inexistência de vinculação entre a situação de serviço anterior do nomeado e o preenchimento do cargo, há o provimento derivado que, caracteriza-se pela transferência, promoção, remoção, acesso, reintegração, readmissão, enquadramento, aproveitamento ou reversão (Meirelles, 2008).

Assim sendo, pressupõe que a Administração Pública está equipada quanto às políticas de recursos humanos. Políticas estas regidas pelo Regime Jurídico Único dos servidores, enquadrado na Lei nº. 8.112/90. No que se refere à questão do mantimento do cargo, a Lei 8.112/90 estabelece um prazo de 36 meses, prazo este chamado de estágio probatório, em que, depois de decorrido este prazo, o servidor ganha a estabilidade e efetividade do cargo. Nesse estágio, são avaliados alguns fatores como, por exemplo, a assiduidade do servidor, a responsabilidade, a disciplina e a capacidade de iniciativa. Observam-se nesse estágio os elementos de suma importância para a avaliação por competências. Essa ideia está inserida, como se percebe, no ato

de se ter a capacidade de atitude que, por sua vez, faz parte do conceito de competência.

Quanto à questão da vacância, Meirelles estabelece segundo a Lei 8.112/90, que essa ocorrerá das seguintes maneiras: através de exoneração (a pedido do servidor ou de ofício), demissão e promoção. Para compreender essas formas de vacância de cargo público, analisa-se a seguinte citação: A desinvestidura do cargo pode ocorrer por demissão, exoneração ou dispensa. Demissão é punição por falta grave. Exoneração é a desinvestidura: a) a pedido do interessado – neste caso, desde que não esteja sendo processado judicial ou administrativamente; b) de ofício, livremente (ad nutum), nos cargos em comissão (MEIRELLES, 2008).

Especificamente no setor público federal, para que se tornasse possível uma modernização do sistema responsável pela gestão de pessoas, foram discutidas em diversos encontros, as definições de missão, visão e macro objetivos de um Serviço Especializado no tema. “Tais definições tiveram por finalidade orientar a implementação de um Plano de Ação para os próximos anos, possibilitando a continuidade do processo de mudanças na Administração Federal para a gestão de pessoas”. (ANDRADE, 2004, p. 5)

A partir da década de 1990, especialmente, em meados dos anos 2000, a Administração Pública passou a atentar para a necessidade de atuar como “formadora de servidores dotados de competência”. Em resposta a essa percepção, é possível verificar a incorporação de diversas práticas gestoras importadas das práticas privadas que influenciam a Administração Pública, a Gestão de Pessoas (lançando mão da ferramenta de Avaliação de Desempenho) e a Gestão de Competências. (ROSA, 2015, p. 38)

O Estado, cada vez mais, tem sido confrontado a responder às demandas sociais, o que passa por uma otimização dos serviços públicos oferecidos, bem como pela readequação de sua relação com os servidores. O Brasil, mais especificamente, tem buscado transformar as relações de trabalho, dentro do serviço público, com vistas ao aumento de sua eficiência e, para isso, tem exigido um aprimoramento da qualificação profissional de seus servidores.

É nesse ponto que a Gestão de Pessoas ofereceu a Avaliação de Desempenho, como ferramenta, fruto da incorporação de diversas práticas

gestoras do setor privado. (ROSA e VACOVSKI, 2017, p. 38) para auxiliar a Administração Pública a gerir seu capital humano.

Importa destacar, a avaliação do servidor público foi implantada ainda na década de 1930, e vem sendo aperfeiçoada ao longo dos anos, com base nas diversas Teorias Administrativas existentes. Exemplo disso é a edição do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que traz o conceito de Gestão por Competência na Administração Pública, destacando imperiosa a associação entre as competências dos órgãos públicos e as dos seus servidores.

2.2 Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho remonta os anos de 221-265 d.C., quando havia uma figura conhecida como o “julgador imperial”, a quem cabia informar o imperador sobre situações diversas a respeito de seu reinado. A partir dessas informações e avaliações, o rei tomava suas decisões e mudava a direção de seus planos (ROSA e VACOVSKI, 2017, p. 40).

Nas palavras de REYNAUD e TODESCAT, a Avaliação de Desempenho pode ser conceituada como:

um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de recursos humanos da organização, no qual o desenvolvimento é o esforço de cada funcionário para melhorar o seu desempenho na posição que ocupa no momento e preparar-se para assumir maiores e mais complexas responsabilidades no futuro. (REYNAUD e TODESCAT, 2016, p. 86)

Tomando as lições de Bergamini e Beraldo, ROSA e VACOVSKI explicam que os dois principais objetivos da Avaliação de Desempenho são o aperfeiçoamento da atividade administrativa e o seu auto aperfeiçoamento. Para os autores, o “objetivo administrativo utiliza a Avaliação de Desempenho humano para promoções, transferências, dispensas, administração de salários, treinamentos e pesquisa de pessoal”. Já o condão de auto aperfeiçoamento “tem como ênfase oferecer auxílio aos empregados para que compreendam seus pontos fortes e fracos, de modo que, utilizem os resultados para se auto aperfeiçoarem”. (ROSA e VACOVSKI, 2017, p. 41)

Em síntese, a avaliação do desempenho das pessoas em determinadas atividades permitirá que as organizações criem estratégias de alinhamento, reduzindo os prejuízos e aumentando o nível de eficiência do serviço prestado.

Ainda, de acordo com BERGANIMI e BERALDO, não é necessária uma gama de instrumental técnico e sofisticado para o processo de avaliação, e sim, a criação de um ambiente fértil para o relacionamento natural agradável e confiante entre as pessoas que fazem parte de uma organização. (BERGAMINI e BERALDO, 2010, p.13)

Com a necessidade de aprimorar ao máximo essa ferramenta, é notória a sua evolução com o passar das décadas. Uma das espécies de Avaliação de Desempenho, denominada “avaliação direta” consistia na emissão de um diagnóstico, unilateral, pelo chefe do setor, a respeito das características positivas e negativas a respeito de seu subordinado. Já a “avaliação bilateral”, também chamada “avaliação conjunta”, consubstanciava-se na avaliação discutida pelo chefe em conjunto com seu subordinado, a respeito do desempenho do funcionário no trabalho. O modelo mais recente, conhecido como “avaliação 360º”, diz respeito à avaliação do chefe e do funcionário, utilizando-se de fontes diversas que emergem da relação de trabalho. (ROSA e VACOVSKI, 2017, p. 41)

Conforme leciona BEHN (2003), importa considerar que a excelência da Administração Pública implica o investimento em inovações nos processos de competência, com fins de se sustentar as práticas de gestão e a melhor forma possível de prestação dos serviços públicos à sociedade, sempre levando em consideração que as ferramentas de gestão de pessoas, devem ser adequadas ao setor público, de acordo com as principais características de cada organização. (BEHN, 2003, p. 65)

No mesmo sentido é a lição de GALAS, ao referir que

no atual processo de modernização da gestão pública no Brasil, observam-se tentativas irrefletidas de transposição de modelos estratégicos de gestão de pessoas desenvolvidos majoritariamente no setor privado. Considerando a especificidade do setor público, que se apresenta como um cenário normalmente mais restritivo do que o setor privado (Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007), há maiores dificuldades para a transposição de práticas estratégicas gerenciais. Assim, deve-se levar em consideração que o ambiente institucional,

estrutural e cultural de organizações públicas constitui fator que pode limitar as iniciativas de unidades de gestão de pessoas de alinhamento de suas políticas e práticas às diretrizes estratégicas e processuais das organizações (Fonseca, Meneses, Silva Filho & Campos, 2013). (GALAS, 2004. P. 3)

Com a edição da Lei 284, de 28 de outubro de 1936 – Lei do Reajustamento –, a Avaliação de Desempenho dos servidores públicos e de cargos restou institucionalizada na Administração Pública brasileira.

Em 1938, a partir do Decreto-Lei 579/38, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP -, subordinado ao Governo Federal, já previsto nas normas da Constituição Federal de 1937.

Com efeito, tudo indica que a Avaliação de Desempenho não tenha alcançado os objetivos almejados naquela época, pois conforme leciona GRILLO, “com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores do desempenho dos funcionários, fato aliás, que se repete nos dias atuais” (Grillo, 1982, p. 25).

De acordo com GALAS, a respeito das reformas administrativas pelas quais passou o País:

O Brasil viveu, nas últimas décadas, a discussão da reforma administrativa e, com isso, o desenvolvimento de um novo modelo de gestão pública, baseado na administração gerencial, sendo capaz de melhor atender às demandas do cidadão, ao tempo que oferece maior eficiência nos serviços públicos (De Paula, 2005). Nesse cenário de reformas iniciadas por diversos governos, a gestão de recursos humanos no setor público tem recebido atenção, dado que novas abordagens na área poderiam favorecer o recrutamento e seleção de equipes qualificadas, aprimorar a efetividade dos custos organizacionais e servir como propulsoras de uma cultura dirigida para o desempenho (Truss, 2008). (GALAS, 2004, p. 2)

Nesse contexto, surgiu o conceito de gestão estratégica de pessoas – GEP –, como forma de repensar as políticas, sistemas, práticas e atividades da Gestão de Pessoas, a fim de se buscar uma integração estratégica com os objetivos organizacionais, o que se pode chamar de “alinhamento vertical”, e uma coesão interna à função de GP, o que se chamaria de “alinhamento

horizontal”. Isso, levando em consideração as inúmeras variáveis ambientais e os diversos atores envolvidos na implantação dos planos da organização, com vistas ao máximo de eficiência na prestação do serviço público. (GALAS, 2004, p. 3)

Lecionam REYNAUD e TODESCAT, acerca da Avaliação de Desempenho nas organizações, a importância de se

conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um que trabalha na organização, o trabalho a ser feito por aquela pessoa e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. (Bergamini & Beraldo, 2010). Para Dutra (2011), o desempenho de uma pessoa refere-se ao conjunto de entregas e resultados dessa pessoa para a organização e a avaliação desse desempenho divide-se em três dimensões que interagem, porém devem ser avaliadas de forma diferente: a primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda, o esforço e a terceira o comportamento. Conforme o autor, as organizações, em sua grande maioria, exigem das pessoas unicamente o esforço e ao fazê-lo orientam-se para curto prazo. Por outro lado, as organizações que estimulam o desenvolvimento, estão orientadas para médio e longo prazo. Nesse mesmo sentido, Lucena (1977) coloca que a avaliação de desempenho é um instrumento de crescimento e valorização das pessoas e da organização, que procura, por meio do trabalho e do desempenho dos seus colaboradores, oferecer respostas às suas aspirações e aos desejos humanos. (REYNAUD e TODESCAT, 2016, p. 86)

No próximo tópico, a Avaliação de Desempenho será especificada a partir do paradigma brasileiro.

2.2.1 Avaliação de Desempenho no Brasil

Com a crise econômica mundial na década de 1970 e 1980, ligada aos choques do petróleo em 1973 e 1979; a crise fiscal dos Estados, que se deparavam diante de crescentes atribuições e menos recursos; a globalização e as inovações tecnológicas, resultando na perda do poder dos Estados nacionais de ditarem políticas macroeconômicas; e uma mudança no contexto intelectual da época que se tornou contrário à burocracia, com a ascensão de teorias críticas como a PublicChoice e o ideal neoliberal hayekiano. Com esses eventos de acontecimentos, na década de 1980, vários países ocidentais começaram a adotar medidas para aperfeiçoar a eficiência e melhorar a efetividade do serviço público. Até então, o modelo típico de Estado era

pautado por uma ativa intervenção na economia, pela expansão dos serviços de bem-estar social e pelo funcionamento interno nos moldes do modelo burocrático weberiano. (ABRUCIO, 1998).

É observado neste contexto, que a Avaliação do Desempenho deveria encontrar um modelo eficiente e adequado, com as transformações que estava acontecendo, é quando pesquisadores dessa área buscam formas de compreender, por meio de diversas ferramentas, a atuação dos funcionários inseridos nas organizações, sendo entendida como um esforço para o aprimoramento do desempenho. A elevada competitividade que marca o ambiente de negócios contemporâneo torna imprescindível que os funcionários trabalhem motivados, com foco em seus objetivos, para que possam manter uma elevada produtividade. Dessa forma, existe uma série de ferramentas para que o desempenho desses indivíduos seja avaliado/compreendido de acordo com a atividade desenvolvida, o setor inserido, bem como as relações que perpassam no interior das organizações. (BRAGA, 2013)

Observa-se que a postura dos brasileiros é de sempre querer estabelecer relações próximas com os sujeitos, adotando posturas amáveis, em busca de evitar possíveis conflitos e confrontos. Dessa maneira, se questiona o porquê de avaliar? De início esse termo nos remete a julgamentos e análises dos resultados desempenhados pelas pessoas. Entretanto, ressaltando que, para que as organizações alcancem os bons resultados que almejam, são necessárias atuações mais amplas, pois requer construir metas, acompanhar o desempenho, dar feedback e propor ações de melhorias. Essas etapas trazem consigo desafios que as organizações precisam adaptar-se como, por exemplo; propor metas que sejam claras e objetivas aos colaboradores, entre outras questões.

A Avaliação de Desempenho pode ser definida como "o processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados, o que permite a formação de um julgamento de valor baseado em evidências" (REIFSCHNEIDER, 2008). É uma etapa imprescindível da gestão de desempenho, mas não tem grande utilidade quando é desenvolvida de forma isolada, sem que seja complementada por outras medidas.

A Administração Pública vem passando por uma redefinição de cenário. O panorama antigo que carrega ambientes técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. Com isso, Avaliação de Desempenho gera reflexo na Administração Pública devido aos impactos e transformações gerados no desempenho humano. Deve-se haver uma força de trabalho afim de que os funcionários se adaptem a esses novos conhecimentos. As avaliações de desempenho no que tange aos recursos humanos deve ocorrer de forma estruturada, como um sistema específico ou de maneira informal, uma vez que, avaliações e julgamentos ocorrem cotidianamente e esse processo de formalização irá potencializar essas informações afim de usufruir de uma melhor maneira. (SANTOS, VIEIRA, 2014).

A palavra avaliação é um substantivo feminino, derivado de o verbo transitivo direto avaliar que determina o valor de: compreender, apreciar, prezar, reputar, ou seja, uma avaliação pode ser a estimativa do valor de alguma coisa ou de algum trabalho. (BUARQUE, 2017).

Há 3 sentidos distintos que podem ser empregados à palavra avaliação:

ANÁLISE:

Consideração, parecer, juízo, conjectura, observação, julgamento, opinião, apreciação, ponderação.

ESTIMATIVA:

Taxação, estimativa, cômputo, cálculo, conta, contagem, peritagem.

EXAME:

Prova, exame, verificação, teste.

A avaliação em seu significado geral é empregada em todas as áreas de conhecimento que seja necessário a mensuração ou estimativa de alguma coisa ou alguém o, no entanto não é um processo fácil principalmente em se tratando de avaliação de comportamentos de pessoas em relação ao seu

desempenho, pelo motivo das variáveis que cercam o processo: empatia, comportamento alterado por saber que está sendo avaliado, insatisfação, insegurança entre outros tantos motivos.

Muitos sabem o que fazer para melhorar dentro da empresa, mas preferem deixar para os outros fazerem, não apenas muitos sabem o que fazer, não apenas preferem deixar para os outros fazerem, como também não gostam quando os outros fazem. Sentem inveja, pois a produtividade do vizinho incomoda. Preferem que ninguém faça nada. Quando alguém se apresenta para fazer, logo é criticado, é boicotado e aliado da empresa (DEMING, 1986).

Foi na década de 1960 que o setor público instituiu seu primeiro sistema de Avaliação de Desempenho, mas esse sistema ganhou maior força com a Emenda Constitucional nº 19/1998 que alterou o art. 41 da Constituição Federal e fez dessa ferramenta algo obrigatório para o setor. Desde então, o assunto vem desafiando a Administração Pública para sua correta implementação e adequação, bem como se deparando com dificuldades inerentes a todo e qualquer processo de Avaliação de Desempenho, mais acentuadas na área pública em decorrência de suas peculiaridades (GRILLO, 1981).

Ainda na década de 1990, sob o enfoque sistêmico de um conjunto de ideias, concebida como “Nova Administração Pública – NAP”, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Estado, pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (Brasil, 1995). Esse plano apresentou as diretrizes para as mudanças para Administração Pública gerencial, com medidas de flexibilidade, controle dos resultados e ferramentas originadas no setor privado, como a Avaliação de Desempenho, que se apresenta como uma prescrição para tornar as organizações públicas mais gerenciais (SEABRA, 2001).

Assuntos relacionados aos Recursos Humanos “[...] é primordial para adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços”. Já o segundo aspecto diz respeito à possibilidade de disseminar os resultados do estudo para organizações externas ao setor público. Mesmo que os resultados possam relacionar-se especificamente ao ente público, ao analisá-los em sentido

macro, os mesmos podem servir de exemplo para empresas da iniciativa privada (LOTTA, 2002).

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. De acordo com a função de treinamento e desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências (LOTTA, 2002).

A função de aumentos salariais e promoção, por sua vez, diz respeito à capacidade que uma Avaliação de Desempenho tem de dar subsídios à política de promoção e salários. Ou seja, a avaliação pode ser utilizada a fim de gerar informações para discriminação do aumento salarial e promoção. No entanto, tal função pode gerar problemas à organização, visto que, na medida em que a avaliação fica intimamente ligada a essas duas funções, seus outros objetivos são deixados de lado, deve-se ter cuidado para que a avaliação não esteja intimamente atrelada às recompensas salariais, pois isso muitas vezes compromete a viabilidade do sistema (ANDREASSI, 1994).

A Avaliação de Desempenho serve para permitir que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis. Em relação aos aspectos legais/, na área pública, em geral, a Avaliação de Desempenho é exigida por lei, a fim de registro do desempenho dos funcionários, como no caso do Brasil, onde serve para cômputo de pontos para promoção salarial (LOTTA, 2002).

Além desses problemas que podem surgir no processo de Avaliação de Desempenho, ainda tem o papel do avaliador, “que é vital para a eficácia do processo de avaliação” (PONTES, 2010). A opinião de (GIL, 2012) vai ao encontro com a de Pontes ao mencionar que o mais importante para o sucesso da Avaliação de Desempenho é capacitação do avaliador, o qual deve ser treinado especialmente para esse fim.

Considerando a relevância que tem o papel do avaliador, elencaram diversos problemas que podem ocorrer no processo, decorrentes do papel do gerente, que normalmente está na situação de avaliador, como o fato dos gerentes sentirem pouco ou nenhum benefício de tempo e energia empregados no processo, não gostarem da confrontação face a face nas entrevistas de avaliação, não serem favoráveis a dar *feedback* sobre a avaliação e o papel de julgamento entrar em conflito com o de ajudar o desenvolvimento do funcionário (BOHLANDER e SCOTT, 2011).

Também acredita que os problemas, que podem comprometer o efetivo resultado do processo de Avaliação de Desempenho, se tratam de questões mais ligadas àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito. E ainda identifica as atitudes dos avaliadores como conscientes, quando ele se deixa levar por alguma característica do avaliado que o marcou significativamente, impedindo-o de julgar com neutralidade e clareza (efeito halo), ou quando avalia em um ponto central da escala, para não ter que dar explicações constrangedoras ao avaliado (efeito tendência central); e como inconscientes, quando julga sob a impressão de uma qualidade, baseia-se em acontecimentos recentes, leva em conta características pessoais extras do cargo, ou supervaloriza qualidades potenciais do avaliado (MARRAS, 2009).

A ideia de que se o avaliador é o responsável pela maioria dos problemas, logo ele é o potencial solucionador dos mesmos. Sendo assim, elenca três situações que deveriam ocorrer na tentativa de neutralizar estes problemas tais como: o querer e o saber do avaliador, que seria o fato do avaliador querer avaliar com imparcialidade e ter domínio das técnicas e armadilhas envolvidas no processo avaliativo; a segunda situação seria quanto às metas e aos objetivos da avaliação, sem os quais o avaliador pode comprometer o resultado; e, por último, às possibilidades, que seriam as condições, as metodologias, e os meios proporcionados ao avaliador para realizar a tarefa (MARRAS, 2009).

Um dos desafios da Administração Pública contemporânea consiste na melhoria do seu desempenho, em todas as suas dimensões, que impacte principalmente no avanço da qualidade e quantidade dos serviços

disponibilizados ao cidadão. Este desafio atinge o desempenho dos próprios servidores públicos

Ressaltando que a Avaliação de Desempenho ressurgiu no cenário institucional público atual não somente enquanto instrumento de avaliação para promoções e crescimento na carreira pública, "mas como instrumento gerencial que integra as metas individuais com as institucionais com o objetivo de imprimir flexibilidade, qualidade e eficiência à gestão pública" (GAVAZINI; DUTRA, 2016, p.160).

Com a edição da Lei 284, de 28 de outubro de 1936 – Lei do Reajustamento –, a Avaliação de Desempenho dos servidores públicos e de cargos restou institucionalizada na Administração Pública brasileira.

Em 1938, a partir do Decreto-Lei 579/38, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP -, subordinado ao Governo Federal, já previsto nas normas da Constituição Federal de 1937.

Com efeito, tudo indica que a Avaliação de Desempenho não tenha alcançado os objetivos almejados naquela época, pois conforme leciona GRILLO, "com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores do desempenho dos funcionários, fato aliás, que se repete nos dias atuais" (Grillo, 1982, p. 25).

De acordo com GALAS, a respeito das reformas administrativas pelas quais passou o País:

O Brasil viveu, nas últimas décadas, a discussão da reforma administrativa e, com isso, o desenvolvimento de um novo modelo de gestão pública, baseado na administração gerencial, sendo capaz de melhor atender às demandas do cidadão, ao tempo que oferece maior eficiência nos serviços públicos (De Paula, 2005). Nesse cenário de reformas iniciadas por diversos governos, a gestão de recursos humanos no setor público tem recebido atenção, dado que novas abordagens na área poderiam favorecer o recrutamento e seleção de equipes qualificadas, aprimorar a efetividade dos custos organizacionais e servir como propulsoras de uma cultura dirigida para o desempenho (Truss, 2008). (GALAS, 2004, p. 2)

Nesse contexto, surgiu o conceito de gestão estratégica de pessoas – GEP –, como forma de repensar as políticas, sistemas, práticas e atividades da Gestão de Pessoas, a fim de se buscar uma integração estratégica com os objetivos organizacionais, o que se pode chamar de "alinhamento vertical", e uma coesão interna à função de GP, o que se chamaria de "alinhamento

horizontal”. Isso, levando em consideração as inúmeras variáveis ambientais e os diversos atores envolvidos na implantação dos planos da organização, com vistas ao máximo de eficiência na prestação do serviço público. (GALAS, 2004, p. 3)

Lecionam REYNAUD e TODESCAT, acerca da Avaliação de Desempenho nas organizações, a importância de se

conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um que trabalha na organização, o trabalho a ser feito por aquela pessoa e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. (Bergamini & Beraldo, 2010). Para Dutra (2011), o desempenho de uma pessoa refere-se ao conjunto de entregas e resultados dessa pessoa para a organização e a avaliação desse desempenho divide-se em três dimensões que interagem, porém devem ser avaliadas de forma diferente: a primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda, o esforço e a terceira o comportamento. Conforme o autor, as organizações, em sua grande maioria, exigem das pessoas unicamente o esforço e ao fazê-lo orientam-se para curto prazo. Por outro lado, as organizações que estimulam o desenvolvimento, estão orientadas para médio e longo prazo. Nesse mesmo sentido, Lucena (1977) coloca que a avaliação de desempenho é um instrumento de crescimento e valorização das pessoas e da organização, que procura, por meio do trabalho e do desempenho dos seus colaboradores, oferecer respostas às suas aspirações e aos desejos humanos. (REYNAUD e TODESCAT, 2016, p. 86)

A seguir, a análise do regramento constitucional sobre os servidores públicos e sua Avaliação de Desempenho.

2.2.2 O Regramento da Constituição Federal de 1988 e a Análise da EC 19/98

A Constituição Federal de 1988 criou o Regime Jurídico Único para os servidores públicos. A partir desse regramento, o concurso público tornou-se o meio essencial para ingresso na Administração Pública brasileira.

Após a aprovação em concurso público, o servidor passa por um estágio probatório, período em que a Administração Pública avalia a aptidão do sujeito para o exercício das atribuições do cargo. Decorrido o prazo de três anos, o funcionário alcança sua estabilidade, caso seja aprovado no estágio e após a avaliação de seu desempenho embasado em critérios como: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Essa é a previsão da Constituição Federal, de acordo com o

texto inserido pela Emenda Constitucional n. 19, de 4-6-1988, a cujo teor “são estáveis após três anos de efetivo exercício em servidores nomeados para cargo público de provimento efetivo em virtude de concurso público”.

Segundo ACOSTA (2017, et all p. 4), o ingresso no setor público exige um processo de recrutamento diferente das organizações privadas, na medida em que

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; por meio de nomeação.

O autor ainda refere que o concurso público é a única maneira de ingressar em um cargo ou emprego público efetivo, sendo, nas palavras de SANTOS (2012) a “forma mais democrática de se participar diretamente da vida do Estado”.

Este tipo de seleção viabiliza a efetivação de alguns dos princípios da Administração Pública, como igualdade, moralidade e impessoalidade. O concurso tem validade de até 2 anos, sendo possível a prorrogação desta validade uma única vez por igual período. Para esse autor agentes públicos são todos os indivíduos que exerçam, qualquer cargo, título, emprego mandato ou função de natureza pública. O termo agentes públicos contempla agentes políticos, militares, particulares em conjunto com o Poder Público e servidores públicos.

Atualmente, a Avaliação de Desempenho do servidor público, no Brasil, é de duas espécies: a **Avaliação Especial de Desempenho** (prevista no art. 41, §4º, da Constituição Federal), e a **Avaliação Permanente de Desempenho** (disposta no art. 41, §1º, III, da Constituição Federal). Para (BERGE, 2010, p. 86), a avaliação especial de desempenho destina-se ao cumprimento dos requisitos para se alcançar a estabilidade no serviço público, já a avaliação permanente de desempenho consiste em ferramenta de avaliação permanente da qualidade do serviço prestado pelo funcionário. (BERGE, 2010, p. 86)

Instituída pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, a avaliação especial de desempenho surgiu para que a Administração Pública aferisse a qualidade do exercício do cargo, pelo servidor, mediante procedimento de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado. De modo que o decurso do prazo de três anos no serviço público, unicamente, não seria mais suficiente para garantir a estabilidade do servidor, passando a assumir, esse tipo de avaliação um propósito preventivo no desenvolvimento funcionário, como o objetivo de se alcançar a excelência na prestação do serviço público. (REYNAUD e TODESCAT, 2016, p. 87)

Todavia, a literatura indica que a Administração Pública possui dificuldades para estabelecer critérios objetivos no procedimento da Avaliação de Desempenho, utilizando-se mormente de critérios subjetivos que, na maioria das vezes, não justificariam por si só, uma eventual demissão do servidor público. (BERGE, 2010, p. 86)

Nesse sentido, GRILLO (1983) aponta que a Avaliação de Desempenho não tem se mostrado eficaz em toda a sua potencialidade no serviço público, e TORRES (2012) refere que as dificuldades encontradas na Administração Pública dizem respeito desde uma descontinuidade de governo até uma resistência dos próprios servidores submetidos a esse mecanismo de avaliação.

Revisando a lição de outros autores, REYNAUD e TOSCAT (2016) vislumbram uma possibilidade de mudança e asseveram que

a avaliação de desempenho de servidores pode ser vista como uma tecnologia gerencial emergente no contexto da nova administração pública, que enfatiza, entre outros aspectos, a gestão por resultados. Assim, precisa ser abordada e compreendida em um contexto mais amplo, o da gestão do desempenho e das pessoas. Para Spekle e Verbeeten (2014), a avaliação de desempenho promove a oportunidade de gestores do setor público de comunicar melhor seus propósitos, para assim avaliar de acordo com esses propósitos estabelecidos.

Para VECCHIO (2009), o elemento humano é um diferencial. A capacitação dos servidores públicos é fundamental para o crescimento, desenvolvimento e melhor eficiência do serviço prestado à sociedade. De acordo com KNAPIK (2011, p.16) “as organizações são formadas por talentos

humanos que, assim, como as organizações, têm objetivos que vão além da busca por uma remuneração condizente, com sua função”.

Com efeito, o bom desempenho dos servidores públicos passa pela integração de sua vida profissional e pessoal, a oportunidade de autorrealização no trabalho e, até mesmo, a possibilidade de uma estruturação mais flexível do ambiente de trabalho.

Segundo GIL (2012, p.48) “a evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação”, razão pela qual à Administração Pública cumpre também proporcionar meios para o progresso pessoal e profissional do servidor público, o que poderia ser aferido com o uso da Avaliação de Desempenho.

3. A FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO ESPECIAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FPERGS)

A ideia desse capítulo é traçar informações mais aprofundadas sobre o processo de Avaliação de Desempenho, em termos de resultados e satisfação do quadro de pessoal da FPERGS. Ou seja, levando em conta que a Avaliação de Desempenho pode influenciar positiva ou negativamente no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no alcance das metas individuais e organizacionais, bem como os resultados podem converter-se em subsídios para as tomadas de decisões estratégicas em relação ao processo de Avaliação de Desempenho da organização. Isto é, identificar até que ponto o sistema de avaliação da instituição está atendendo às necessidades do seu quadro de pessoal e aos objetivos organizacionais, pode servir de parâmetro para realização de melhorias neste contexto. Isso pode repercutir tanto em aspectos estratégicos e táticos, quanto em questões operacionais da organização.

O estudo mostra-se relevante, por trazer à reflexão aspectos que nem sempre são percebidos habitualmente, mas que interferem expressivamente no andamento geral de uma organização, bem como uma colaboração a classe acadêmica em contar com mais uma pesquisa na área em estudado e aos estudantes por se beneficiar com mais estudo a pesquisar e de um modo geral à sociedade por ser beneficiada com aplicação correta na Avaliação de Desempenho.

Neste cenário, entendem que, em muitas situações, há conflitos na empresa que podem impulsionar mudanças, mas, há outros aspectos imperceptíveis, que podem destruir valores, trazendo prejuízos à organização e ao quadro de pessoal (BURBRIDGE e BURBRIDGE 2012).

3.1 Histórico e Lei de Criação da FPERGS

A Fundação de Proteção Especial do Estado do Rio Grande do Sul (FPERGS) é uma Instituição Pública de Direito Privado e está vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Social, Trabalho, Justiça e Direitos Humanos (SDSTJDH) e foi criada por meio da Lei Estadual nº 11.800 de 28 de maio de

2002, substituindo a Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor (FEBEM). A extinta FEBEM padecia de uma inadequação, pois mesclava, em uma mesma instituição, crianças e adolescentes vítimas de violência, maus tratos, negligência, abuso sexual e abandono, com jovens autores de atos infracionais.

O sistema FEBEM como tal era um resquício do autoritarismo e seus equipamentos atendiam à lógica da segregação, da quebra de vínculos familiares e afetivos. Nesses moldes existia a institucionalização da clientela e inexistia um trabalho que investisse na recuperação e na inclusão social. Sendo assim, através da Lei 11.800/02 foram criadas as duas Fundações: a FASE - Fundação de Atendimento Sócio-Educativo do RS, responsável pela execução, das medidas sócio-educativas e a FPERGS - Fundação de Proteção Especial do RS, responsável pela execução das medidas de proteção. Então em 28 de maio de 2002 foi criada a FPERGS, através do Decreto de Nº 41.651, no sistema de atendimento direto, de âmbito estadual, destinada à execução da medida de proteção. O principal objetivo da Fundação de Proteção Especial consiste no atendimento a crianças e adolescentes vítimas de abandono ou que tiveram seus direitos violados e encontram-se em situação de risco pessoal e social. A FPERGS, também, executa o Programa Educativo em meio aberto que é desenvolvido nos Centros Sociais. A Fundação de Proteção possui um Centro Social em Taquari. É no Centro Social que a FPERGS realiza seu trabalho preventivo, pois afasta crianças e jovens dos venenos das ruas, das drogas e da marginalidade, desenvolvendo oficinas de iniciação ao trabalho, que proporcionam condições para uma vida melhor.

O foco central da criação da FPERGS direcionou-se ao reordenamento e municipalização do atendimento à área da infância e juventude no Rio Grande do Sul. O reordenamento institucional começou em 1992 e diz respeito, basicamente, ao processo de adequação para o cumprimento da medida protetiva "abrigo", segundo estabelece o artigo 92 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Com base no referido artigo (Art. 92-ECA), paralelamente ao desmonte das antigas instituições de abrigo, o reordenamento traduziu-se em uma

intervenção técnica e pedagógica dos servidores (educadores) junto às áreas da infância e juventude em risco, atuando também mais intensamente na capacitação continuada para todos os profissionais de atendimento a este público. Já a municipalização refere-se aos equipamentos da Fundação sediados em municípios no interior do Estado, objetivando a descentralização das ações para o fortalecimento das redes de serviços locais, de acordo com artigo 88, inciso I do ECA e com a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS, Artigo 5º, inciso I).

Em termos práticos e objetivos, a Fundação de Proteção Especial do Estado do Rio Grande do Sul (FPERGS) atua para qualificar e aprimorar constantemente o atendimento profissional ligado às áreas de infância e juventude (em risco), para que as crianças e adolescentes recebem um acompanhamento adequado de tal modo que estes possam retornar rapidamente as suas famílias e/ou à sociedade, de forma autônoma e produtiva.

3.2 Natureza Jurídica

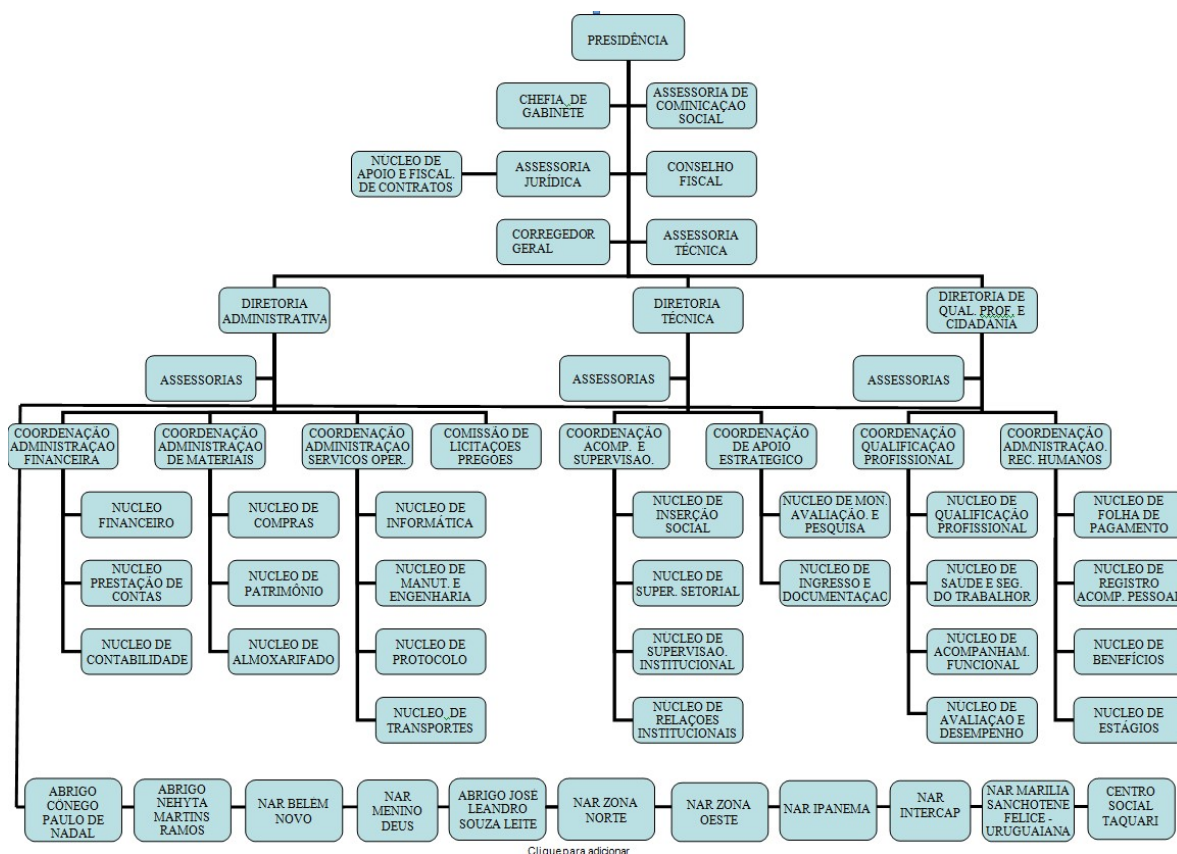
A Fundação de Proteção Especial do Estado do Rio Grande do Sul (FPERGS) consiste em Instituição Pública de Direito Privado, vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Social, Trabalho, Justiça e Direitos Humanos (SDSTJDH).

3.3 Competências e Estrutura Institucional

Quanto à estrutura, a FPERGS possui 786 servidores estaduais e 40 cargos comissionados para o atendimento de 400 crianças, adolescentes e adultos incapazes em 31 abrigos residenciais dois abrigos institucionais e 1 em meio aberto (escola em turno integral). Apesar de aparentar um quadro inchado, há um déficit de servidores 400 cargos vagos. Esse quadro se justifica em virtude de a legislação orientar para que cada Abrigo Residencial – AR - tenha algo em torno de 12 abrigados, e cada AR necessita de no mínimo 10 agentes educadores para cobrir todos os horários, além de ter cozinheiro,

psicólogo e pedagogo. Nos abrigos institucionais, que abrigam portadores de necessidades especiais, além de agentes educadores, é necessário técnicos em enfermagem, fisioterapeutas, cozinheiro, psicólogo e pedagogo. Segue Organograma da fundação.

Figura 1 - Organograma da FPERGS



Fonte: FPERGS (2017).

Durante o transcorrer da monografia o NAR Intericap foi absorvido pelo NAR Zona Oeste, o NAR Nehita Martins Ramos teve o nome alterado para NAR Luís Fatine e o NAR Uruguaiana concluiu seu processo de municipalização e foi fechado.

A rede de atendimento da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande Do Sul - FPERGS é constituída pelos núcleos localizados nos municípios de Porto Alegre e Taquari. A Rede de atendimento de Porto Alegre compõe-se dos seguintes núcleos e abrigos: Núcleo de Abrigos Residenciais Ipanema – 06 Abrigos residenciais, Núcleo de Abrigos Residenciais Menino Deus – 05 Abrigos residenciais, Núcleo de Abrigos Residenciais Zona Oeste – 05 Abrigos residenciais, Núcleo de Abrigos Residenciais Zona Norte – 03

Abrigos residenciais, Núcleo de Abrigos Residenciais Belém Novo – 04 Abrigos residenciais, Abrigo Cônego Paulo de Nadal – 02 Abrigos residenciais, Abrigo José Leandro de Souza Leite – 03 Abrigos residenciais, Núcleo de Abrigos Residenciais Luiz Fatini - 05 Abrigos residenciais.

Já a rede de atendimento de Taquari consiste no Centro Social Presidente Dutra e, no município de Uruguaiana, em municipalização, há o Núcleo de Abrigos Residenciais Marília Sanchotene Felice (1 unidade).

Os **norteadores estratégicos** da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande Do Sul - FPERGS são:

Missão:

Executar, de forma complementar aos municípios, a medida de proteção – abrigo e promover os direitos fundamentais da criança e do adolescente em situação de vulnerabilidade social, através de ações articuladas com outros órgãos, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.

Valores:

Estão compreendidos como: comprometimento e respeito com o atendimento; ações educativas através de referenciais positivos; ética nas relações interpessoais; espírito de equipe; pontualidade e assiduidade; respeito a hierarquia; valorização do passado; zelo ao patrimônio; e orgulho na atividade desempenhada.

Objetivos Estratégicos:

Esses podem ser assim elencados: reordenamento Institucional; municipalização do Atendimento no Interior do Estado; qualificação e Motivação dos Recursos Humanos, maior Autonomia de Gestão; consolidação dos Critérios de Ingresso; melhoria da Qualidade de Atendimento; e modernização da Gestão Administrativa.

Diretrizes:

Resumem-se em: definir a política de procedimentos através de reelaboração dos Programas de Atendimento voltados às crianças e

adolescentes, intensificando os planos de ação e a configuração dos prontuários que devem conter os respectivos planos individuais e os planos coletivos de atendimento, a partir dos diagnósticos institucionais dos programas, e definir e divulgar a missão institucional da Fundação de Proteção Especial, bem como as suas ações para a busca da sua identidade junto a sociedade.

Ainda, implantar e implementar Termos de Cooperação Técnica com órgãos governamentais e não-governamentais, a fim de executar projetos especiais de inserção social, de reintegração familiar e de preparação para o mercado formal de trabalho, nos Abrigos Residenciais e nos Centros Sociais;

Promover ampla e permanente discussão sobre a aplicação das medidas de abrigamento com o Juizado da Infância e da Juventude, com o objetivo de buscar os encaminhamentos mais adequados a fim de melhorar a qualidade do atendimento proposto pela Fundação.

Manter atualizadas as informações referentes aos abrigados junto ao Juizado da Infância e da Juventude, prestando apoio jurídico aos mesmos nas audiências.

Implantar programa de acompanhamento das ações relativas ao sistema de atendimento, com adequado controle administrativo e monitoramento técnico, a fim de otimizar os recursos existentes da Fundação.

Avaliar, monitorar e realizar pesquisas sobre as medidas de proteção de abrigo e sobre o perfil dos abrigados.

Promover a capacitação permanente do quadro funcional, a fim de melhorar a qualidade do atendimento, de acordo com as temáticas levantadas pelas diretorias e de acordo com as necessidades dos servidores, e promover a continuidade do processo de reordenamento institucional nos planos **físico**: através de locações ou construções de abrigos residenciais com projetos arquitetônicos adequados aos preceitos previstos no ECA, **material**: através da implantação e implementação de espaços com estrutura e recursos adequados de comunicação, de estímulo a inclusão digital e de aquisição de equipamentos de saúde, através de parcerias com órgãos governamentais e não governamentais de promoção e defesa de direitos e com a iniciativa

privada, e **humano**: através da ampliação do quadro funcional mediante concurso público ou, na impossibilidade por meio de contratos emergenciais.

A Fundação de Proteção Especial do Rio Grande Do Sul (FPERGS) possui como marco legal os seguintes dispositivos legais: Constituição Federativa do Brasil de 1988; Lei Federal nº 8.069 de 1990 – ECA e suas alterações (Lei 12.010 de 2009/ Lei da Adoção; Lei Complementar nº 628 de 2009/ Termo de Execução de Acolhimento); Lei Estadual nº 11.800 de 2002 – Lei de Criação da FPERGS. Também segue a LOAS - Lei Orgânica da Assistência Social; SUS – Sistema Único de Saúde; LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; SUAS – Sistema Único de Assistência Social; e Legislação afim.

Como o estudo tem por objeto analisar o processo de Avaliação de Desempenho da organização, apresenta-se a seguir uma breve descrição do mesmo.

3.4 Avaliação de Desempenho na FPERGS

A seguir será explicitada a avaliação de desempenho dos servidores públicos utilizada na FPERGS.

3.4.1 Descrição do Processo de Avaliação de Desempenho da FPERGS

A descrição do processo de avaliação de desempenho da FPERGS passa necessariamente pela análise do Decreto Nº 51.929 de 22 de outubro de 2014, bem como pela avaliação de desempenho da FPERGS com base no referido Decreto Nº 51.929/2014.

3.4.2 O Decreto Nº 51.929 de 22 de outubro de 2014

O Programa de Avaliação de Desempenho da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande Do Sul (FPERGS) baseia-se, essencialmente, no Decreto Nº 51.929 de 22 de outubro de 2014: "Regulamenta a Avaliação do Desempenho Funcional dos (as) Empregados (as) do Quadro de Empregos

Permanentes da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul" (BRASIL-DEC. 51.929/2014 p.1). Além disso, as promoções na FPERGS seguem o Plano de Empregos, Funções e Salários instituído pela Lei nº 14.468, de 21 de janeiro de 2014, alterada pela Lei nº 14.501, de 3 de abril de 2014, e ao estabelecido neste Regulamento (BRASIL, DEC. 51.929/2014).

Segundo o Art. 3º do Decreto 51.929/2014, há dois critérios fundamentais para a promoção na FPERGS: **por antiguidade e por merecimento**. Quando for o caso, a promoção deverá ser concretizada anualmente concedida especificamente no mês de janeiro de cada ano. As promoções abrangem empregados permanentes, tendo como ponto de referência o último dia do mês de dezembro do ano anterior ao da concessão da promoção. O empregado poder ser promovido por um ou outro critério, "sendo a antiguidade apurada até o dia 31 de dezembro e o merecimento apurado de 1º de outubro de um ano até 30 de setembro do ano subsequente" (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.1).

As promoções limitam-se a 30% da abrangência da quantidade empregados:

Art. 3º; § 1º As promoções abrangerão 30% (trinta por cento), sendo 15% (quinze por cento) por antiguidade e 15% (quinze por cento) por merecimento, do quantitativo de empregados (as) de cada emprego integrante do Quadro de Empregos Permanentes, de que trata o art. 4º da Lei nº 14.468/2014, alterada pela Lei nº 14.501/2014, na data de 31 de dezembro de cada ano (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.2).

O tempo mínimo de serviço para o empregado concorrer à promoção na FPERGS é de 730 dias, seja pelo critério de antiguidade, seja por merecimento:

Art. 3º; § 3º O interstício mínimo para o(a) empregado(a) concorrer à promoção, por antiguidade e por merecimento, é de setecentos e trinta dias, sendo garantido, para tanto, aos(às) atuais empregados(as) integrantes Quadro Permanente de Empregos do Plano de Empregos, Funções e Salários instituído pela Lei nº 13.418, de 5 de abril de 2010, e do Quadro de Cargos de Carreira do Plano de Classificação de Cargos dos Órgãos Vinculados estabelecido pela Portaria nº 09/82, de 31 de março de 1982, ambos em extinção, que optarem pelo Plano de Empregos, Funções e Salários instituído pela Lei nº 14.468/2014, modificada pela Lei nº 14.501/2014, a contagem do tempo de permanência no nível salarial em que estiverem posicionados(as) no momento da opção (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.2).

Quanto à **promoção por antiguidade**, o empregado que tiver mais tempo de permanência no nível salarial, fará jus à referida promoção:

CAPÍTULO II - DA PROMOÇÃO POR ANTIGUIDADE. Art. 4º Fará jus à promoção por antiguidade o (a) empregado (a) que contar maior tempo de permanência no nível salarial, letra, em que estiver posicionado (a) no último dia do mês de dezembro que antecede ao mês de concessão de promoção, respeitado o limite estabelecido no § 1º do art. 3º deste Regulamento (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.3).

No caso de empate no critério de promoção por antiguidade, segundo rege o Art. 4º, terá preferência o empregado que tiver:

§ 1º - I – maior tempo efetivo no nível salarial verificado no último dia do mês de dezembro que antecede ao mês de concessão de promoção, descontando, em dias, as faltas não-justificadas, as licenças não-remuneradas, as suspensões disciplinares e as suspensões do contrato de trabalho, exceto casos garantidos em Convenções Coletivas de Trabalho, de acidente de trabalho, de mandato sindical e associativo; II – maior tempo de serviço no emprego que ocupa; e III – maior tempo de serviço efetivo na FPERGS (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.3).

Se ainda assim houver empate, a Diretoria de Qualificação Profissional e Cidadania, por intermédio do Núcleo de Avaliação de Desempenho, realizam um sorteio, com ampla divulgação. No entanto, em caso de falta por motivos de licença ou por interesses particulares em período superior a 90 dias, "no período de 730 dias imediatamente anterior ao mês de concessão de promoções, terá abatido do tempo de permanência no nível salarial, [...] o número de dias que permaneceu afastado (a) do exercício das atribuições do emprego" (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.3).

Em relação à **promoção por merecimento**, anualmente, realiza-se uma avaliação do desempenho funcional do empregado da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande Do Sul (FPERGS), o qual está intimamente ligado aos aspectos do cumprimento de deveres e das atribuições do empregado e referente à qualificação profissional do mesmo.

CAPÍTULO III - DA PROMOÇÃO POR MERECEMENTO: Art. 5º. O merecimento, para fins de promoção, será apurado anualmente, por meio de quesitos de avaliação que revelem, por parte do (a) empregado (a) o seu desempenho funcional, envolvendo o cumprimento dos deveres e das atribuições do emprego e a

qualificação profissional, que compreende a participação em cursos e em eventos correlatos ao emprego e a experiência funcional (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.4).

A classificação para o empregado concorrer à promoção por merecimento baseia-se fundamentalmente na pontuação obtida no Desempenho Funcional e na Qualificação Profissional do empregado. A verificação é feita no período de 1º de outubro de um ano até 30 de setembro do ano seguinte (Art. 6º). Todo o processo de avaliação do empregado deve ser realizado por meio de documentos comprobatório:

Art. 7º A Avaliação da Qualificação Profissional do(a) empregado(a) será apurada com base nos documentos comprobatórios entregues ao Núcleo de Qualificação Profissional, levando em conta a carga horária dos cursos/seminário/palestras de desenvolvimento, de treinamento, de atualização e de aprimoramento profissional na área correlacionado ao emprego, realizado pelo(a) empregado(a), tanto internamente como externamente, bem como com base no tempo de experiência funcional na FPERGS, conforme Anexo II deste Regulamento (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.4).

A avaliação do desempenho do empregado deve ser realizada por sua chefia imediata:

Art. 8º O Desempenho Funcional do (a) empregado (a) será avaliado por sua chefia imediata no setor em que estiver lotado (a), conforme o Anexo I deste Regulamento. Parágrafo único. Havendo alteração de chefia ou de lotação, a avaliação de desempenho do Anexo I deste Regulamento será realizada pelas diversas chefias, o que poderá resultar em mais de um formulário avaliativo no período anual, onde será computada a média aritmética entre as pontuações obtidas nos formulários e na impossibilidade de a chefia imediata efetivar a avaliação, o (a) empregado (a) deverá ser avaliado (a) pela chefia mediata (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.4).

No entanto, não podem concorrer à promoção por merecimento os empregados que, no período de 730 imediatamente anterior ao mês de concessão de promoções, afastaram-se por mais de 90 dias das suas atividades profissionais, exceto em caso de acidente de trabalho, licença maternidade, ou estiver cedido para outro órgão público (Art. 9º DEC.51.929/2014). Além disso, a promoção por merecimento obedece fielmente ao resultado dos pontos obtidos na avaliação dos diversos quesitos, conforme Anexos I e II deste Decreto (Art. 10º) (BRASIL-DEC. 51.929/2014).

Quando houver empate na promoção por merecimento, a escolha se dá em função de três pontos nesta ordem: "I – tiver obtido maior pontuação na Qualificação Profissional; II – tiver obtido maior pontuação no Desempenho Funcional; e III – contar com maior tempo de serviço no emprego na FPERGS" (Art. 11º) (BRASIL-DEC. 51.929/2014, p.4). Do mesmo modo que na promoção por antiguidade, caso, ainda, persistir o empate, o desempate ocorre por sorteio a ser realizado pela Diretoria de Qualificação Profissional e Cidadania, por intermédio do Núcleo de Avaliação de Desempenho, com ampla divulgação do ocorrido (BRASIL-DEC. 51.929/2014).

Cabe ressaltar que o processo avaliativo da FPERGS ocorre de modo alternado. Ou seja, em um ano prioriza-se a avaliação por antiguidade e depois, no outro ano, por merecimento. Além disso, o servidor contemplado em um ano não concorre no ano seguinte.

4. ANÁLISE

4.1 Abordagem metodológica

4.1.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo de caráter descritivo. É utilizado com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles (LAKATOS, 2003). Utiliza uma abordagem quantitativa e qualitativa, expressa mediante símbolos numéricos, por obter informações através de levantamento de dados por amostragem sobre o nível de satisfação dos profissionais acerca da Avaliação de Desempenho da FPERGS.

4.1.2 População e Amostra

A população é constituída por todos os servidores da FPERGS que atendem as exigências do critério de inclusão. Que se estima em 790 servidores

A amostra é composta por 26 servidores responderam o questionário, aproximadamente 3% de todos que atendem as exigências do critério de inclusão.

Para critério de inclusão foi considerado o profissional que trabalhe na FPERGS, que tenha passado pelo processo de Avaliação de Desempenho, que aceitou participar da pesquisa, maiores de dezoito anos e em boas condições de saúde mental.

O critério de exclusão foi o profissional FPERGS que não tenha passado pelo processo de Avaliação de Desempenho.

4.1.3 Local do estudo

O estudo foi realizado na FPERGS, com unidades na cidade de Porto Alegre. O critério de escolha do local do estudo se deu em função do pesquisador trabalhar nesta Fundação, o que tornou o estudo viável pela facilidade de comunicação com os pesquisados.

4.1.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi construído pelo autor, a partir do referencial teórico. O instrumento também foi submetido à aprovação pela Direção da Fundação.

4.1.5 Coleta de dados

Os dados foram coletados no período de 21/11/2017 e 15/12/2017, pelo pesquisador, mediante agendamento em dia e hora disponíveis a cada pesquisado, respeitando os procedimentos éticos e de segurança. Foram esclarecidos a cada participante os objetivos do estudo e solicitou-se a assinatura, voluntária, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

4.1.6 Análise de dados

Os dados coletados foram contabilizados estatisticamente, via questionário com perguntas objetivas, em que os resultados foram agrupados e organizados em gráficos e analisados à luz da bibliografia pesquisada.

4.1.7 Considerações Éticas

Foram observados, neste estudo, os princípios éticos registrados na Resolução 196/96 do Ministério da Saúde, sobre pesquisa envolvendo seres humanos.

4.1.8 Questionário

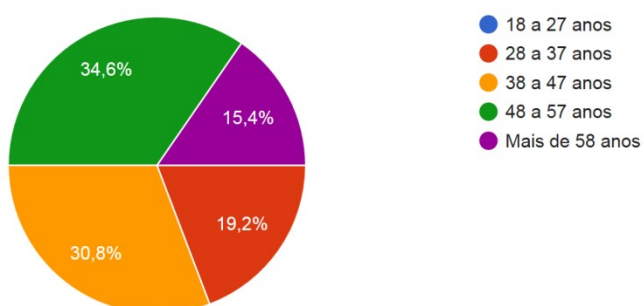
O questionário (Apêndice I) é composto por questões de identificação do pesquisado (idade, escolaridade, tempo de serviço na FPERGS, número de vezes que participou dos processos de Avaliação de Desempenho na FPERGS e número de vezes em que o servidor pesquisado foi contemplado no processo de Avaliação de Desempenho na FPERGS) e por questões subjetivas, em que o servidor analisa subjetivamente o processo de Avaliação de Desempenho realizado pela FPERGS.

4.2 Análise das Respostas do Questionário

As questões de 1 a 3 se justificam para qualificar os servidores que participaram da pesquisa, dada a necessidade de se traçar um perfil dos participantes.

Gráfico 1 – Idade.

1. Qual a faixa etária que você se encontra?

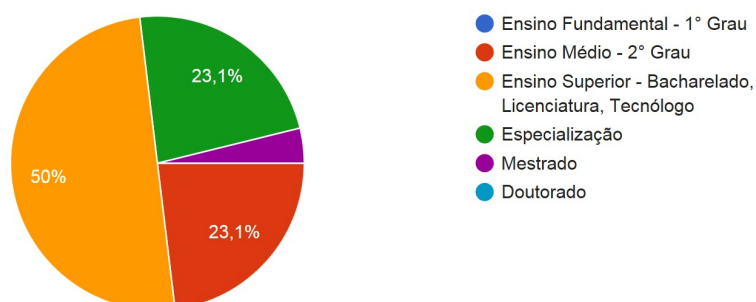


Fonte: Próprio autor

Quanto a faixa etária, abordada na questão de número 1, se verifica metade dos participantes possui 48 anos ou mais, de onde se infere um significativo número de servidores próximos da implementação dos requisitos para a aposentadoria. A média da idade é elevada, pois a maior parte do quadro de servidores provém do quadro da FASE (Fundação de Atendimento Sócio-Educativo), cedidos em 2002, quando do início da FPERGS. Ademais, no concurso realizado no ano de 2012, ingressaram muitos servidores, a maioria no cargo de agente sócio-educador, cujo cargo reúne perfis de pessoas com a faixa etária é mais elevada.

Gráfico 2 – Escolaridade.

2. Qual o seu grau de escolaridade?

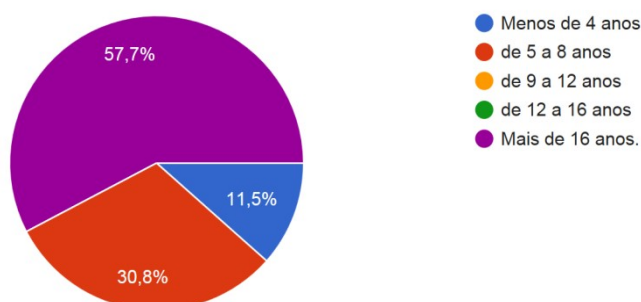


Fonte: Próprio autor

Apesar 90% dos cargos da FPERGS serem de nível fundamental e médio, na questão de número 2, se observa na amostra que, metade dos participantes possui formação superior e seis possuem especialização, em grande parte devido ao plano de carreira que oferece gratificação de 15% para servidores com cargo de nível médio que tiverem graduação, e gratificação 27,5 % para servidores com cargo de nível superior que tiverem alguma pós-graduação.

Gráfico 3 – Tempo de Serviço.

3. Há quantos anos você trabalha na FPERGS?



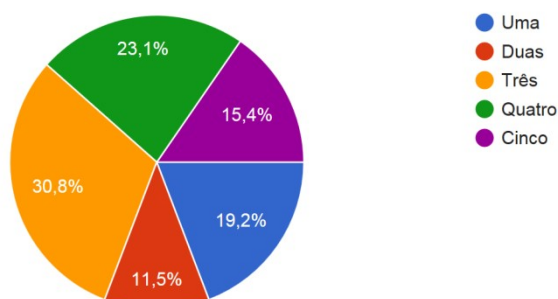
Fonte: Próprio autor

A maior parte dos servidores participantes, 18 dos 26, trabalha na Fundação há mais de 16 anos, e as respostas à questão de número 3 revelam um grande período sem concurso público para o Órgão (ainda que sua criação tenha sido no ano de 2002 a FPERGS apenas publicou edital para concurso público no ano de 2012). Esse tempo de trabalho dos servidores também é reflexo da cedência de funcionários da FASE para a criação da FPERGS, como já referido anteriormente.

As perguntas 4 e 5 são questões quantitativas, com o intuito de mensurar dados referentes ao número de processos avaliativos pelos quais já passou o servidor.

Gráfico 4 – Avaliação de Desempenho.

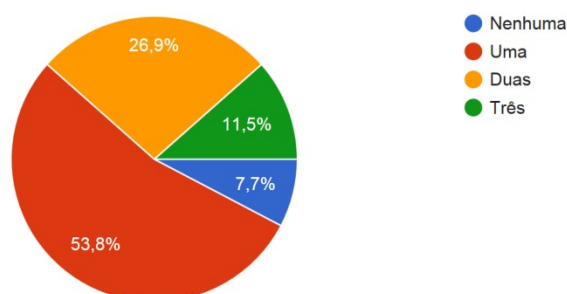
4. Quantos processos avaliativos você já participou na FPERGS?



Fonte: Próprio autor

Quanto à questão de número 4, cumpre referir, a ocorrência de atrasos na aplicação, dentre outros problemas, ocorridos nos processos avaliativos dos servidores, implicando a necessidade de refazer as avaliações e republicá-las no Diário Oficial. Com isso, se verificou atraso na aplicação do processo avaliativo de 2017 – que deveria ter ocorrido no período entre o início do mês outubro e o final do mês de dezembro, para ser publicado antes do final do ano, com a respectiva implementação dos valores devidos nos contracheques dos servidores, ainda no início de 2018. Entretanto o processo ainda não foi iniciado até os primeiros dias de 2018, o que culminou na existência de distorções nos resultados da questão de número 4, na medida em que haveria um número maior de servidores com mais uma avaliação.

Gráfico 5 – Contemplações.



5. Quantas vezes você já foi contemplado no processo avaliativo?

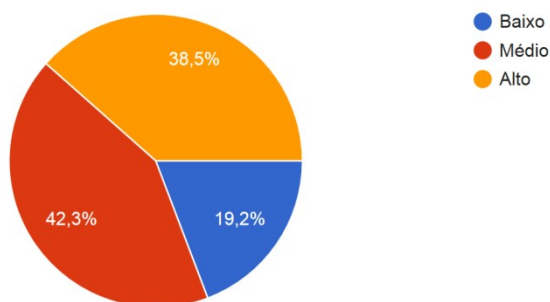
Fonte: Próprio autor

Quanto ao número de contemplações, objeto da questão de número 5, no processo avaliativo, mais da metade, 14 dos 26 participantes, foi agraciada com apenas uma promoção. Sete servidores foram promovidos duas vezes. Curiosamente, três, foram promovidos três vezes. Note-se que o processo avaliativo teve início em 2013 – e até a conclusão do presente trabalho, a avaliação de 2017 ainda não havia sido realizada –, e não comportaria três promoções, devido ao período de carência entre uma promoção e outra. Então em uma apuração com os participantes, restou evidenciado que alguns

servidores consideraram, em suas respostas, promoções recebidas no antigo Órgão – FEBEM –, o que revela o seu pertencimento a esse Órgão, ignorando a existência da FPERGS como instituição distinta.

Gráfico 6 – Conhecimento sobre o processo avaliativo.

6. Como você considera seu grau de conhecimento quanto ao processo avaliativo?



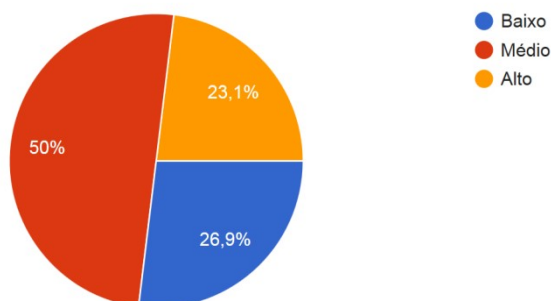
Fonte: Próprio autor

A questão 6, de cunho subjetivo, pretende mensurar o quanto o servidor está a par do processo de avaliação ao qual é submetido na Administração Pública. E nesse quesito, conhecimento acerca do processo avaliativo, correspondente à questão de número 6, se observa um baixo número de servidores que disseram ter um alto grau de conhecimento do processo avaliativo, apenas 10. Note-se ainda que, questionados sobre os motivos para esse grau de conhecimento, os servidores mencionaram a participação em treinamento para aplicação do processo avaliativo e sua busca, por conta própria, por informações. Com efeito, há uma lacuna quanto a informações prestadas pelo Órgão Público aos seus servidores acerca do processo de avaliação, sugerindo certa fragilidade na divulgação interna do tema.

Dentre os 11 servidores que atribuíram a si mesmos um médio grau de conhecimento sobre o processo, as principais argumentações foram a falta de clareza, dúvidas referentes aos títulos, e a elaboração de avaliações pouco claras.

Gráfico 7 – Publicidade e transparência.

7. Como você considera a qualidade da divulgação (publicidade e transparência) do processo avaliativo?



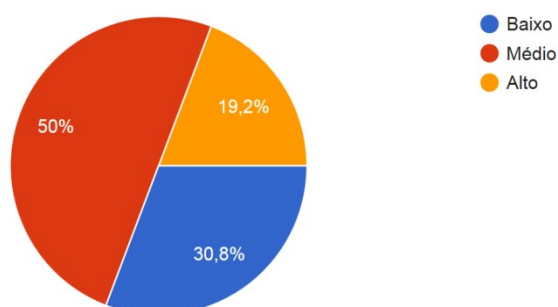
Fonte: Próprio autor

A pergunta 7 tem o intuito de averiguar qual opinião do servidor quanto à publicidade e transparência do processo avaliativo.

Quanto à publicidade e transparência do processo abordada na sétima questão, 7 participantes consideraram baixo e metade considerou médio, restando apenas 6 participantes que consideram o processo com um grau de transparência e publicidade. E vale salientar que entre os que atribuíram conceito alto a esse quesito verificou-se que as justificativas estavam ligadas ao fato de essas pessoas estarem de alguma forma envolvidas em treinamentos para capacitação de avaliadores. Cabe aqui um parêntese, será que não está faltando a esses treinamentos a orientação para que essas pessoas sejam mais “multiplicadores” do que apenas possíveis avaliadores? Foi citado a falta de clareza e as dúvidas quanto a pontos fundamentais como a pontuação dos títulos.

Gráfico 8 – Orientação sobre o Processo avaliativo.

8. Em sua opinião, qual foi o grau de orientação sobre o processo avaliativo?



Fonte: Próprio autor

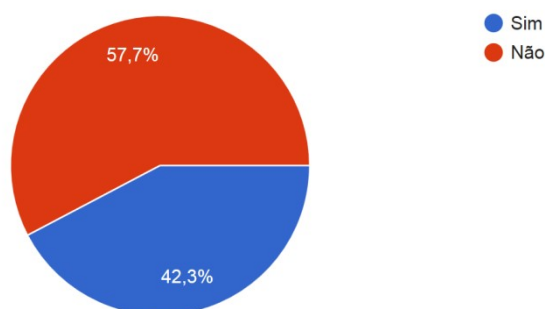
Já a interrogação 8 visa a aferição de como o servidor se sente quanto à orientação por parte da FPERGS e dos núcleos responsáveis pelo processo.

E nesse quesito do sobre o processo avaliativo a falta de divulgação interna voltou a ser citada. Foi citado também o pouco tempo de publicidade, consequência do aperto no calendário gerado por algumas ocorrências que levaram a cancelamento de etapas do processo, diga-se de passagem, todas para garantir o correto tramite administrativo e cumprimento do estabelecido no regramento. Apenas 3 participantes alto o grau de orientação.

Outro fato já citado em questões anteriores e que novamente foi exposto trata da dificuldade de divulgação e comunicação com o NAR (núcleo de abrigo residencial) que alegam que é pouca a informação que chega na “ponta”, ou seja, a atividade-fim, apesar de algumas respostas alegarem que é enviado e-mail e informativo. Cabe saber se quem recebe essa informação está repassando para os demais colegas.

As perguntas 9 e 10 buscam averiguar o nível de satisfação do servidor público com a avaliação de desempenho.

Gráfico 9 – Adequação dos Critérios de avaliação.



9. Você considera os critérios de avaliação adequados?

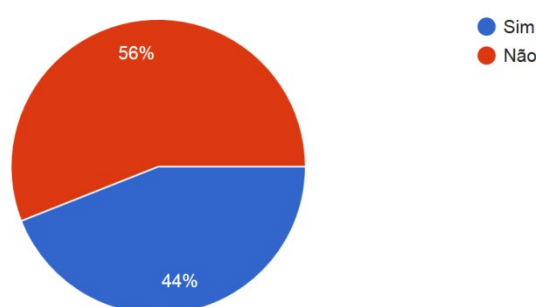
Fonte: Próprio autor

A questão 9 traz um questionamento quanto à adequação dos critérios de avaliação. Obteve-se 15 servidores que não consideraram adequados os critérios de avaliação, sendo que a falta de objetividade foi lembrada, assim como a questão de que os promovidos por antiguidade se beneficiam em

relação aos promovidos por merecimento, pois quando promovido por antiguidade, começa uma nova contagem do período de antiguidade, porém não zera os títulos a partir da promoção, enquanto os promovidos por merecimento além de ter zerado a pontuação – só serão aceitos títulos posteriores ao período da promoção – também tem a contagem da antiguidade zerada. Outra reclamação parte do fato de servidores é o fato da promoção por antiguidade contemplar servidores afastados do serviço. Já entre os 11 que consideraram adequados os critérios de avaliação, destacam ser um incentivo ao servidor para se capacitar com frequência.

Entre os 15 que não consideram os critérios de avaliação adequados, 9 consideraram o grau de publicidade e transparência médio e 6 consideraram baixo – não tendo nenhum que considerasse alto – demonstrando que um dos fatores para não considerarem adequados critérios do processo de avaliação foi o grau de publicidade e transparência relativamente baixo. Já entre aqueles que não consideram os critérios de avaliação adequados, 6 consideraram o grau de publicidade e transparência alto, 4 consideraram médio e apenas 1 considerou baixo, demonstrando uma certa coerência e um padrão nas respostas

Gráfico 10 – Processo justo.



10. Você considera o processo avaliativo justo?

Fonte: Próprio autor

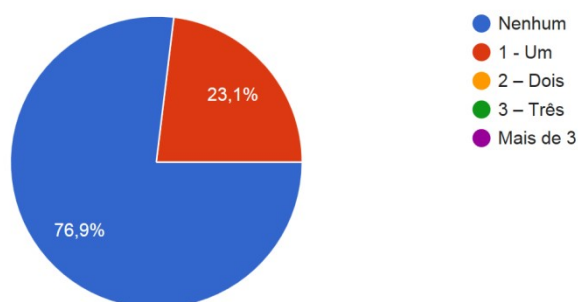
Em um grau mais subjetivo questiona-se na questão 10 se o servidor considera justo o processo avaliativo se obteve percentuais parecidos a

questão anterior e as justificativas se mantiveram semelhantes às da questão anterior, com a reafirmação de que alguns consideram a falta de isonomia entre os promovidos por merecimento e antiguidade. E um posicionamento contra pessoas que devido a sua colocação dentro do órgão acabam fazendo mais cursos no próprio horário de serviço, por serem indicados pela gestão.

E dentre os que consideraram justo o motivo é por que o processo da chance de todos serem promovidos, constando até a informação entre as respostas do questionário de que em três processos, dos 800 servidores, 600 já haviam sido contemplados.

As questões 11 e 12 importam para mensurar dados referentes ao número de recursos e recursos deferidos contra os resultados dos processos de avaliação.

Gráfico 11 – Apresentação de recurso.



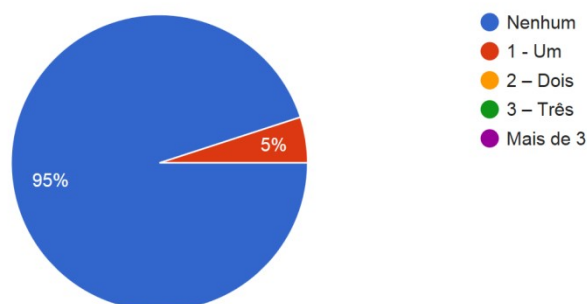
11. Quantos recursos você já impetrou nos processos avaliativos?

Fonte: Próprio autor

E quando questionados, na questão 11, sobre o número de recursos impetrados, apesar de haver bastante reclamação quanto a baixo grau de informação, 22 dos participantes nunca ingressou com recurso questionando os resultados dos processos avaliativos. O que pode demonstrar, um certo grau de desinteresse, ser resultado da falta de informação sobre possibilidade de questionamento ou até perda de prazos. E o restante, os outros 4 entraram apenas com 1 recurso, o que para o número de processos avaliativos já ocorridos é um número relativamente baixo.

Gráfico 12 – Deferimento de recurso.

12. Desses recursos, quantos foram aceitos?



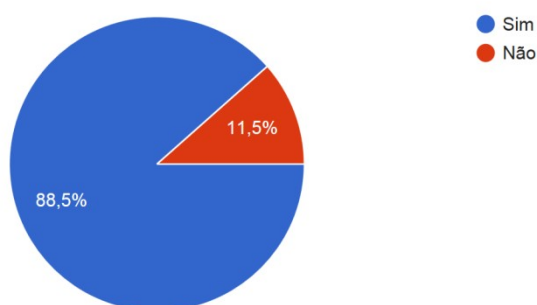
Fonte: Próprio autor

Mesmo com os baixos índices da questão anterior, na questão 12 que trata sobre os resultados dos recursos, dos 4 que ingressaram com recurso 2 tiveram seu pedido atendido, ou seja, um aproveitamento de 50%. A indagação que fica é, será que muitos servidores estão deixando de exercer seu direito de questionar os resultados, e até sendo prejudicados por eventuais erros, por se manterem a margem desse processo.

A indagação 13 pretende verificar se o processo avaliativo está motivando o servidor a se qualificar e exercer melhor seu ofício.

Gráfico 13 – Motivação.

13. Você considera a avaliação de desempenho um fator de motivação?



Fonte: Próprio autor

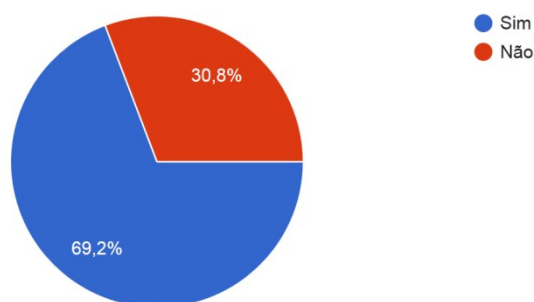
Apesar de todos os problemas apresentados e das reclamações expostas nas questões dissertativas, na questão 13, que pergunta se o servidor considera a avaliação de desempenho um fator de motivação. A grande

maioria, 23 participantes, tem opinião positiva e os argumentos positivos se concentram em três áreas. A promoção/premiação apesar de se tratar de um benefício pecuniário foi lembrado apenas por 4 que avaliaram positivamente, juntamente com motivar/valorizar com o mesmo número. Enquanto qualificar/capacitar obteve 6 votos. Portanto aqui está avalizado que a recompensa monetária agrada, mas não mais que a valorização do servidor e sua vontade de se sentir capaz e útil ao serviço. Do outro lado, apenas 3 dos 26, que não consideram um fator de motivação, e o argumento que se destacou, e não foi a primeira vez que ele foi citado, foi o fato de algumas pessoas ter maior acesso a cursos enquanto estão no horário de trabalho, que é delimitado pela necessidade de cada setor de se qualificar diante das constantes mudanças relativas a cada área de atuação.

A questão 14 visa avaliar a isonomia de condições entre os participantes do processo avaliativo.

Gráfico 14 – Tempo para qualificação.

14. Você possui tempo para se qualificar?



Fonte: Próprio autor

Bem ao encontro do que foi apontado como maior fator de motivação, a capacitação é tema da questão 14 que busca saber se os servidores têm tempo para se qualificar. Do total, 19 responderam ter tempo para se qualificar. Dentre esses, destaco três justificativas dessa resposta positiva.

A primeira foi 1 participante que disse ter tempo de se qualificar com cursos no horário de trabalho. Que vem a confirmar que poucos têm essa oportunidade em meio às demandas do dia a dia. A segunda foi existência de

uma cláusula de dissídio que possibilita a liberação do servidor por até 20 dias por ano, alegada por 2 participantes. Ao que parece não são muitos que dominam essa informação e conseqüentemente poucos fazem uso desse direito. E a terceira com maior frequência, 3 participantes utilizam-se de cursos EAD – ensino a distância – para promover a qualificação conseguindo conciliar com as obrigações diárias.

5. CONCLUSÃO

Uma das primeiras conclusões desta pesquisa, diz respeito à importância da Gestão de Pessoas na modernização do Estado e na implementação das políticas públicas necessárias, especialmente, no Brasil.

Observou-se que a Constituição Federal de 1988, ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou um importante processo de uniformização do tratamento dos servidores da Administração Pública direta e indireta. Lamentavelmente, o referido instituto foi subtraído do texto constitucional pela EC nº 19 de 1998, representando um importante retrocesso.

Ainda, é possível afirmar, em busca de um modelo de Avaliação de Desempenho do servidor público que fosse eficiente e adequado, surgiram diversas ferramentas visando, até mesmo, o aprimoramento do desempenho do servidor.

No que concerne ao Órgão objeto dessa pesquisa, a FPERGS, se verificou que o objetivo de sua criação consistiu no reordenamento e municipalização do atendimento à infância e à juventude no Rio Grande do Sul, em cumprimento ao estabelecido no artigo 92 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Pela análise do processo avaliativo podemos inferir que o procedimento de Avaliação de Desempenho dos servidores da FPERGS não tem por finalidade premiar os servidores com melhor desempenho e, sim, premiar todos os servidores, tendo em vista que, ao final de três ou quatro anos, praticamente todo o quadro terá sido contemplado, ainda que não apresente nenhum quesito de desempenho. O critério de antiguidade é utilizado para agraciar o servidor há mais tempo sem ser promovido.

A partir de uma avaliação da listagem de contemplados por merecimento, foi possível verificar alguns servidores sendo agraciados com a promoção sem a realização de qualquer curso de qualificação, e com uma avaliação apenas regular por parte da chefia, contando mais com a pontuação atribuída por antiguidade (um dos três critérios de avaliação por merecimento).

Há também uma falta de isonomia entre o promovido por antiguidade e o promovido por merecimento. Enquanto o promovido por antiguidade

permanece com a possibilidade de utilizar todos os seus títulos, desde que ainda não utilizados no processo, o contemplado por merecimento além de não poder mais usar nenhum título após a promoção, zera a contagem do critério de antiguidade. No hipotético caso de dois servidores serem contemplados no mesmo ano, um por antiguidade e outro por merecimento, no próximo processo avaliativo que ambos disputarem teremos uma flagrante vantagem para aquele que anteriormente foi premiado por antiguidade. Ou seja, aqueles servidores que foram promovidos por antiguidade, em uma próxima etapa poderão usar os títulos, mesmos que anteriores a sua contemplação por antiguidade, enquanto o promovido por merecimento somente pode lançar mãos dos títulos posteriores a sua promoção.

O trabalho foi pautado no enfoque da visão do servidor quanto ao processo avaliativo, e teve alguma resistência por parte de alguns setores do órgão público - principalmente os envolvidos no processo avaliativo - que entenderam de forma equivocada a intenção do trabalho, tornando mais difícil a comunicação e o fluxo de informações. Caberia futuramente uma análise com o enfoque por parte da gestão quanto a esse mesmo processo com a finalidade de exaurir o assunto em todas as suas possibilidades, entender todas as dificuldades e os benefícios do processo com a visão do administrador público.

Podemos inferir que os objetivos deste trabalho foram plenamente alcançados, visto que através do instrumento de pesquisa, restou claro que apesar das insatisfações em vários pontos do processo, que podem ser resolvidos com adoção alguns procedimentos como comunicação mais clara e ampla divulgação, a grande maioria dos participantes considera a avaliação de desempenho um fator de motivação.

Então o problema de pesquisa que buscou compreender e mensurar qual é a influência do sistema de avaliação de desempenho da FPERGS na satisfação dos servidores e como ela pode influenciar positiva ou negativamente no ambiente de trabalho foi respondido. Podendo a partir desse trabalho que identificou os pontos fracos a serem melhorados, conforme o interesse Fundação Proteção, para que esses pontos negativos que se mostraram presentes em vários pontos da pesquisa, não prejudiquem o ambiente a ponto influenciar no desempenho dos servidores.

Atualmente, tramita no Senado Federal, Projeto de Lei dispendo sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor estável. Na hipótese desse Projeto virar Lei, não havendo a exclusão da avaliação do estágio probatório a novos servidores, teríamos um servidor novo passando por 3 avaliações de desempenho configurando um retrabalho desnecessário, que poderia ser evitado fazendo a padronização dessas avaliações.

Conclui-se que o Brasil já evoluiu bastante na busca por ferramentas que auxiliem no aumento de eficiência da prestação dos serviços públicos. Contudo, ainda há muito trabalho para a área de Gestão de Pessoas, pois, pode contribuir, oferecendo instrumentos capazes de avaliar de forma adequada e efetiva os servidores públicos. Tal tarefa implica, inevitavelmente, em aumentar a motivação para o aprimoramento profissional e uma melhor prestação de serviços para a sociedade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L.. **Os barões da federação : os governadores e a redemocratização brasileira**. São Paulo : Hucitec, 1998.

ACOSTA, Chaiene Linai Alves; COSTA, Vânia Medianeira Flores. **Vacância no setor público: um estudo sobre os fatores influenciadores do desligamento voluntário na Universidade Federal de Santa Maria**. 2017.

ALVES, Maria da Piedade Gonçalves Lopes. **Avaliação de Desempenho**. Relatório apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para cumprimento do programa de pós-doutoramento em Gestão de Recursos Humanos, sob a supervisão do Prof. Doutor Pedro Cunha. Universidade Fernando Pessoa Porto, 2016.

ANDRADE, J.E.B. **Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional**. Rede de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 2014.

ANDRADE, R. O. B.. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Em T. Tachizawa, V. C. P. Ferreira & A. A. M. Fortuna (Orgs.), 2004.

ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, 1994.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58-102, 2014.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões**. Ciências Sociais aplicadas em revista, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006.

BERGAMINI, C. W., BERALDO, D. G. R.. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BEHN, R. D. *Why measure performance?* Different purposes require different measures. *In: Public Administration Review*, 63(5), 2003.

BOHLANDER, George.; SCOTT, Snell. **Administração de Recursos Humanos**. 14. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BOXALL, P.. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, 1996

BRAGA, B. M. **Avaliação de desempenho: Por que é tão difícil?** GV-executivo, v. 12, n. 2, julho-dezembro, 2013. Disponível: < <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num2-2013/avaliacao-desempenho-por-que-tao-dificil>> em Acesso em 28 de dezembro de 2013.

BRASIL. Decreto Nº 51.929 de 22 de outubro de 2014. **Regulamenta a Avaliação do Desempenho Funcional dos (as) empregados (as) do Quadro de Empregos Permanentes da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul.** Disponível em:<<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2051.929.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2017.

_____. Lei Nº: 8.069 de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L8069.htm >. Acesso em: 18 out. 2017

_____. Lei Nº 8.742 de 7 de dezembro de 1993. **Lei Orgânica da Assistência Social.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8742compilado.htm >. Acesso em: 10 set. 2017

_____. Lei Nº 11.800 de 28 de maio de 2002. Lei de Criação da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul. Disponível em:< <http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2011.800.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2017.

BUARQUE, disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/avaliar>>. Acesso em: 18 jun. 2017

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo.** São Paulo: Saraiva, 2012.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial.** São Paulo: Harpa & Row do Brasil, 1984.

DEMING, William Edwards. **Saia da Crise**, 1986.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERREIRA M.C. ALVES L. TOSTES N. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o Descompasso entre**

Problemas e Práticas Gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, jul./ set. 2009, p. 319-327.

GALAS, E.S.; FORTE, S.H.A.C. *Fatores que interferem na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica baseado no Balanced Scorecard.* In: **Revista Eletrônica da Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, 2004.

GAVAZINI, André Antonio; DUTRA, Ademar. *Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do poder judiciário.* In: **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

GRILLO, Antonio Nicolló. *Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública.* In: **Revista de Administração– USP**. Vol. 17, n. 1, p. 24 – 35, 1981.

_____. *Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública.* In: **Revista de Administração IA-USP**, vol. 17, nº.1, jan.-mar. de 1982. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=920 Acesso em 05 de novembro de 2017.

_____. *Recursos humanos; novos recursos para a Administração Pública.* Florianópolis, UFSC, 1983.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

JURAN et all. **Quality Control Handbook.** McGraw-Hill Book Company, 1974.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibpex, 2011.

LACERDA, Rogério Tadeu; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. *Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho.* In: **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

LACOMBE, B. M. B. e CHU, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional.** Rev. adm. empres. vol.48 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LOTTA, Gabriela Spanghero. *Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos*. In: **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

MARCELINO,,G.F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 37, nº 3, 2003.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, R. B. de e CUNHA, C. J. C. de A. Administrando o Risco: uma Teoria Substantiva da Adaptação Estratégica de Pequenas Empresas a Ambientes Turbulentos e com Forte Influência Governamental. **Revista de Administração Contemporânea**; Rio de Janeiro, 2004, pag. 157-179,254,259.

MENDES, G.F.et all. **Curso de Direito Constitucional**. 1. ed., São Paulo: SARAIVA, 2007

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. **Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22., Foz do Iguaçu, 1998. Anais... Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**.13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PEIXER, E.; BARATTO, Jussara Salete May; CARVALHO, D. S. F. **Avaliação de Desempenho do Servidor Público**. Universidade do Sul de Santa Catarina: UNISUL Virtual, 2008 (setembro).

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11. Ed. São Paulo: LTR, 2010.

REIFSCHNEIDER, M.B. Considerações sobre avaliação de desempenho. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58

REYNAUD, P. D. & TODESCAT, M. *Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional*. In:**REGE-Revista de Gestão**, 2016.

ROSA, C. G. e VACOVSKI, E. Gestão de pessoas no setor público: Avaliação de Desempenho. **Cadernos Gestão Pública**. v. 7, n.4, 2015.

_____. Gestão de pessoas no setor público: avaliação de desempenho. In: *Gestão Pública*, v. 7, n.4, 2017.

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.** Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <http://gpi.aedb.br/seget/artigos09/386_Artigo%20Seget%202009.pdf> Acesso em: 12 fev. 2014.

SANTOS, L. F. G. dos. **Balancedscorecard: Contributos para a implementação na Administração Local.** Repositório Comum. 2014.

SANTOS, Mauro Sergio dos. **Curso de direito administrativo.** Rio de Janeiro: Forense, 2012.

SEABRA, S. N.A. *Nova administração pública e mudanças organizacionais.* In: **Revista de Administração Pública**, jul./ago., 2001.

SIGNIFICADOS, <www.significados.com.br/avaliacao> Acesso em: 18 jun. 2017

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo.** In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

UWAKWEH, B. O., & MALONEY, W. F. *Conceptual model for manpower planning for the construction industry in developing countries.* In: **Construction Management and Economics**, 9(5), 451-465, 1991.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional - Conceitos Básicos.** São Paulo. Cengage Learning, 2009.

7. ANEXO I - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL - FPERGS

FORMULÁRIO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL - FPERGS

FORMULÁRIO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

IDENTIFICAÇÃO			
Nome do(a) Empregado(a):			
Identidade Funcional:		Matricula:	
Emprego:		Setor:	
Período Avaliativo:		Avaliação:	
Nome do(a) Avaliador(a):			
Identidade Funcional:		Matricula	

QUESITOS DE DESEMPENHO FUNCIONAL				
CONCEITO/PONTUAÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
	Superou as expectativas	Atendeu as expectativas	Atendeu parcialmente as expectativas	Não atendeu as expectativas
	20	15	10	05
QUESITOS				
TRABALHO EM EQUIPE: capacidade de interagir, cooperar e compartilhar ideias, objetivos, atividades e soluções para alcançar metas do programa institucional.				
RESPONSABILIDADE E DISCIPLINA: atenção no cumprimento de suas atribuições, normas, regras e prazos institucionais e legais.				
CONHECIMENTO/DOMÍNIO: considera a aplicação dos conhecimentos teóricos e/ou práticos no desempenho de suas atividades.				
INTEGRAÇÃO/COOPERAÇÃO: capacidade de se relacionar com colegas, superiores e com o público alvo. Colaborar espontaneamente quando sua contribuição for necessária.				
PRODUTIVIDADE/QUALIDADE: avalia a qualidade de trabalho desenvolvido, observando o grau de eficiência e precisão na sua execução.				
INICIATIVA/CRIATIVIDADE: capacidade de se antecipar aos fatos e empreender alternativas para a solução de problemas de trabalho.				
ORGANIZAÇÃO/ZELO: capacidade de sistematização do trabalho, mantendo e cuidando da conservação do local e do material, para condições de uso e consulta, fornecendo informações rápidas e precisas.				
ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE: assumir o seu posto de trabalho, iniciando suas atividades dentro de sua jornada de trabalho e observância aos horários estabelecidos.				
AUTOAVALIAÇÃO/RECEPTIVIDADE: capacidade de perceber e avaliar qualidades e dificuldades próprias e aceitar opiniões, relacionadas ao comportamento e/ou atividades, bem como procedimentos de trabalho.				
COMPROMISSO COM O TRABALHO: capacidade de compreender e manter compromisso na execução da proposta de atendimento.				
Total de pontos obtidos (máximo: 200 pontos)				

DATA:

Avaliador(a)

Avaliado(a)

8. ANEXO II - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL - FPERGS

FORMULÁRIO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

QUESITO DE EXPERIÊNCIA FUNCIONAL/TEMPO DE EMPREGO NA FPERGS	Pontos
Acima de 20 anos e 01 dia.	20
De 15 anos e 01 dia a 20 anos.	16
De 10 anos e 01 dia a 15 anos.	12
De 05 anos e 01 dia a 10 anos.	08
De 02 anos e 01 dia a 05 anos.	04
Pontos obtidos no Quesito (até 20)	
Total de pontos obtidos (máximo: 200 pontos)	

DATA:

Avaliador(a)

Avaliado(a)

IDENTIFICAÇÃO

Nome do(a) Empregado(a):			
Identidade Funcional:		Matrícula:	
Emprego:		Setor:	
Período Avaliativo:		Avaliação:	
Nome do(a) Avaliador(a):			
Identidade Funcional:		Matrícula	

QUESITO DE CURSOS

ESCALA DE PONTOS

QUANTIDADE DE CURSOS	HORAS AULA					
	ATÉ 4	5 a 12	13 a 39	40 a 79	80 a 140	141 ou +
1	2	6	16	22	26	30
2	4	10	18	26	30	
3	6	14	22	30		
4	10	16	26			
5	14	18	30			
6	16	22				
7	18	26				
8	22	30				
9	26					
10 ou +	30					
Total de pontos obtidos (máximo: 180 pontos)						

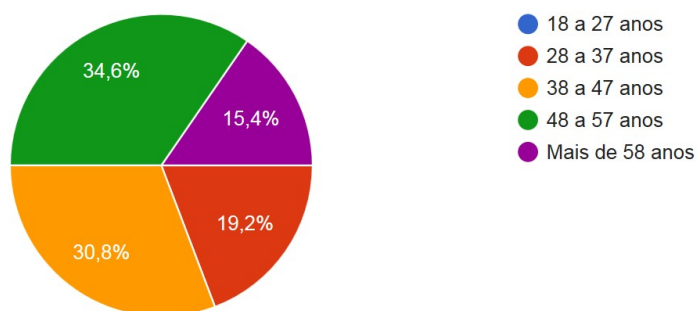
10. ANEXO IV - EXEMPLO DE CRONOGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cronograma Avaliação de Desempenho 2015/2016	Prazo
Prazo para encaminhamento dos certificados ao NQP:	27/03/2017 à 28/04/2017
Prazo para a realização da autoavaliação:	27/03/2017 à 15/04/2017
Prazo para a realização da avaliação por parte da Chefia Imediata:	16/04/2017 à 05/05/2017
Prazo para entrega dos protocolos das avaliações por parte da Chefia Imediata ou mediata	10/05/2017
Publicação de servidores contemplados com Promoções por Antiquidade e Merecimento ano 2016, no DOE RS	24/08/2017
Etapas do Processo Avaliativo 2015	
Antiquidade 2015	
Divulgação da listagem prévia de servidores contemplados pela promoção por antiguidade 2015, na sede administrativa da FPERGS:	02/05/2017
Prazo para solicitação de recursos relativos à divulgação da listagem prévia de servidores contemplados pela promoção por antiguidade 2015	03/05/2017 à 12/05/2017
Prazo para devolução dos resultados dos recursos:	13/05/2017 à 22/05/2017
Divulgação da listagem preliminar de servidores contemplados pela promoção por antiguidade do ano de 2015, na Sede Administrativa da Fundação Proteção, do horário e local de realização de sorteio para desempate de servidores com mesma classificação na(s) última(s) colocação(ões) da contemplação da promoção, na Sede Administrativa da FPERGS:	23/05/2017
Sorteio (se houver empate na classificação da promoção por Antiquidade 2015) na Sede Administrativa da FPERGS:	25/05/2017
Divulgação da listagem final de servidores contemplados pela promoção por antiguidade do ano de 2015, na Sede Administrativa da Fundação Proteção	26/05/2017
Merecimento 2015	
Divulgação da listagem prévia de servidores contemplados pela promoção por merecimento 2015, na sede administrativa da FPERGS:	31/05/2017
Prazo para solicitação de recursos relativos à divulgação da listagem prévia de servidores contemplados pela promoção por merecimento 2015	01/06/2017 à 10/06/2017
Prazo para devolução dos resultados dos recursos:	11/06/2017 à 20/06/2017
Divulgação da listagem preliminar de servidores contemplados pela promoção por merecimento do ano de 2015, na Sede Administrativa da Fundação Proteção, do horário e local de realização de sorteio para desempate de servidores com mesma classificação na(s) última(s) colocação(ões) da contemplação da promoção, na Sede Administrativa da FPERGS:	21/06/2017
Sorteio (se houver empate na classificação da promoção por Merecimento 2015) na Sede Administrativa da FPERGS:	23/06/2017
Divulgação da listagem final de servidores contemplados pela promoção por merecimento do ano de 2015, na Sede Administrativa da Fundação Proteção	24/06/2017
Publicação de servidores contemplados com Promoções por Antiquidade e Merecimento ano 2015, no DOE RS	26/08/2017
Etapas do Processo Avaliativo 2016	
Merecimento 2016	
Divulgação da listagem prévia de servidores contemplados pela promoção por merecimento 2016, na sede administrativa da FPERGS:	30/08/2017
Prazo para solicitação de recursos relativos à divulgação da listagem prévia de servidores contemplados pela promoção por merecimento 2016	01/07/2017 à 10/07/2017
Prazo para devolução dos resultados dos recursos:	11/07/2017 à 20/07/2017
Divulgação da listagem preliminar de servidores contemplados pela promoção por merecimento do ano de 2016, na Sede Administrativa da Fundação Proteção, do horário e local de realização de sorteio para desempate de servidores com mesma classificação na(s) última(s) colocação(ões) da contemplação da promoção, na Sede Administrativa da FPERGS:	21/07/2017
Sorteio (se houver empate na classificação da promoção por merecimento 2016) na Sede Administrativa da FPERGS:	24/07/2017
Divulgação da listagem final de servidores contemplados pela promoção por merecimento do ano de 2016, na Sede Administrativa da Fundação Proteção	26/07/2017
Antiquidade 2016	
Divulgação da listagem prévia de servidores contemplados pela promoção por antiguidade 2016, na sede administrativa da FPERGS:	27/07/2017

11. APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

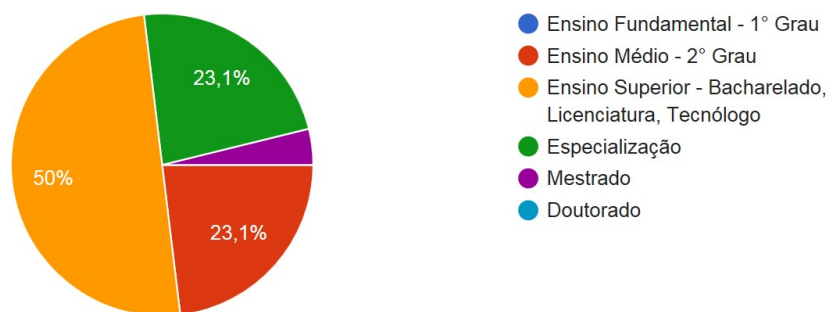
1. Qual a faixa etária você se encontra?

26 respostas



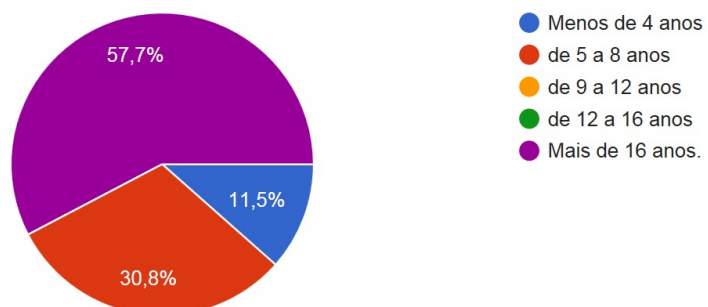
2. Qual seu grau de escolaridade?

26 respostas



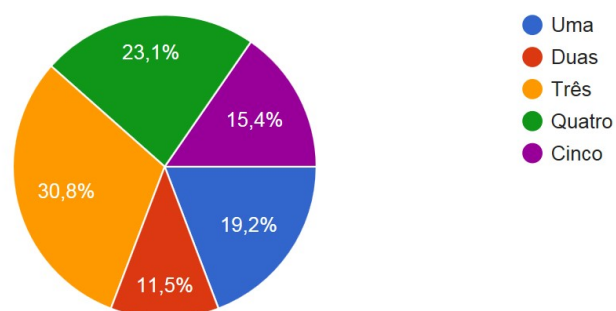
3. Há quantos anos você trabalha na FPERGS?

26 respostas



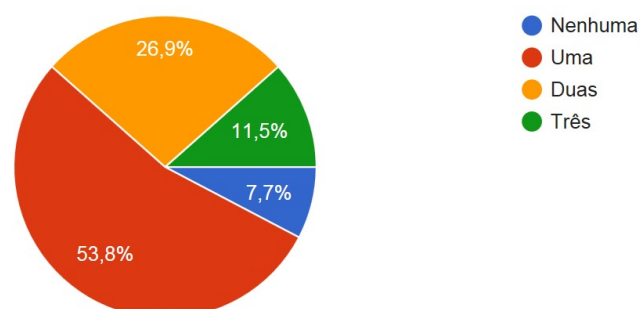
4. De quantos processos avaliativos você já participou na FPERGS?

26 respostas



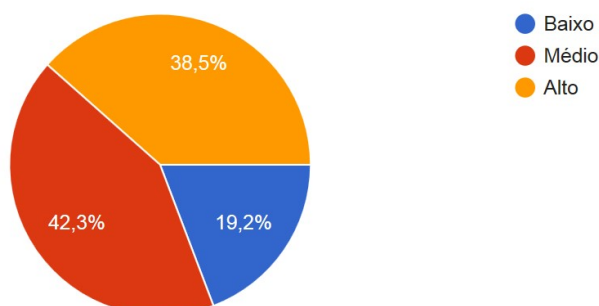
5. Quantas vezes você já foi contemplado no processo avaliativo?

26 respostas



6. Como você considera seu grau de conhecimento quanto ao processo avaliativo?

26 respostas



6.1. Por quê?

21 respostas

Procuro me informar.

Fiz capacitação como avaliador e estudei o Decreto

Ainda tenho dúvidas referente aos títulos.

Participei do programa de assessoria técnica em avaliação & gestão do desempenho desenvolvido pela FDRH em 2013/2014 para a Fundação Proteção.

Tenho dúvidas mais específicas sobre como é calculada/avaliada a promoção por antiguidade e merecimento.

Como este processo é relativamente novo, as regras ainda não foram devidamente esclarecidas de forma mais clara aos funcionários.

PQ FUI ATRÁS E FIZ LEITURA DAS REGRAS

li bastante a respeito e participei de capacitação

Houve mudanças depois que o PCS foi implantado

Acho as informações que envolvem a avaliação POUCO claras

Não possuo conhecimento sobre o processo que regula. Nunca me interessei!

não busquei as informações necessárias

acho complicado principalmente quanto a antiguidade

Falta de interesse

Participação ativa durante todo o processo.

Sem muita clareza quando explicado

Percebo claramente a competência

participei da elaboração e discussão do regulamento

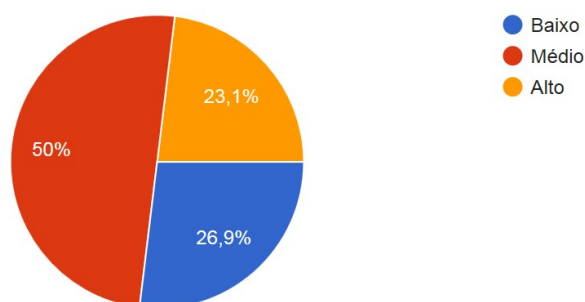
Há alguns anos, fui prejudicada na avaliação por estar no Cargo de Assistente de Direção.

Não detalhamento na leitura do decreto em virtude da alta demanda de serviço.

Fiz um treinamento sobre a forma de avaliação pois era chefe de núcleo na época e li a legislação sobre o assunto.

7. Como você considera a qualidade da divulgação (publicidade e transparência) do processo avaliativo?

26 respostas



7.1. Por quê?

13 respostas

Falta divulgação interna.

Foram preparadas apostilas para os espaços de abrigo da Fundação Proteção constando o Decreto e Resoluções, bem como, orientações sobre sites, auto avaliações e avaliações dos servidores pelos gestores.

Pra quem esta na sede é mais acessível, mas poderia ter um plantão nos NARES e Abrigos Institucionais para tirar dúvidas.

Prazos e divulgação deveriam ter mais acessibilidade pelos funcionários.

Aqui na sede, temos mais informações, mas na "ponta", ou seja nos ARs é pouca a informação que chega aos servidores.

Deveriam ser melhor divulgadas por meio de E-mail, meio de comunicação oficial da instituição.

Acredito que deveria ser mais claro e objetivo.

pouco tempo para publicidade

Atualmente as informações não são amplamente divulgadas. Antes eram encaminhados emails e informativos para todos os servidores sempre que ocorriam alterações no processo. Agora bem menos.

percebo na publicidade interna e nas redes

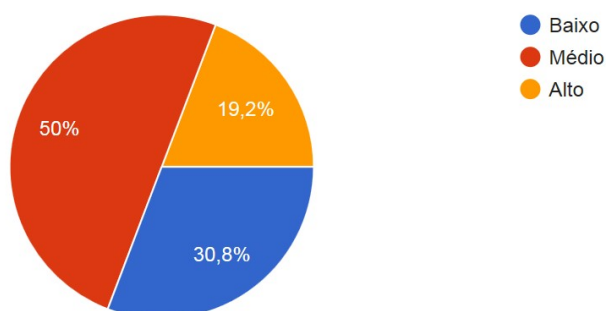
E enviado copias para divulgação em todos locais de trabalho

Nas listagens gerais, deveria constar o motivo da não aceitação deste ou daquele certificado de curso, e não necessitar procurar uma comissão a quem fazer esses questionamentos.

São divulgadas listagens em local de grande circulação e em pasta pública na rede, no entanto, não somos informados por e-mail, ou outro meio de comunicação de que as listagens estão lá e qual o prazo para recurso, entre outras informações. Todas as vezes fiquei sabendo por colegas ou porque fui atrás das informações.

8. Em sua opinião, qual foi o grau de orientação sobre o processo avaliativo?

26 respostas



8.1. Por quê?

14 respostas

Falta informação.

Faltou continuidade na capacitação dos avaliadores

Além das apostilas, reuniu-se todos os gestores e explicou-se passos a passo o processo de avaliação dirimindo-se todas as dúvidas

Não houve orientação.

Foi realizado capacitação, foi conversado sobre o assunto e esclarecido dúvidas

É muito "dise me disse", falta esclarecimento, alguém que reúna os servidores e responda as perguntas à respeito.

Falta informações objetivas e claras, para melhor compreensão.

as pessoas que foram capacitadas não se encontram, na sua maioria, na FPE

É um processo complexo, os servidores estão "espalhados", muitos deles servidores não têm acesso a computador no dia a dia.

Muitas dificuldades em relação a gestão/diretoria geral, em função de interesses e entendimento quanto ao processo e as necessidades dos servidores.

o questionamento é muito focado na avaliação

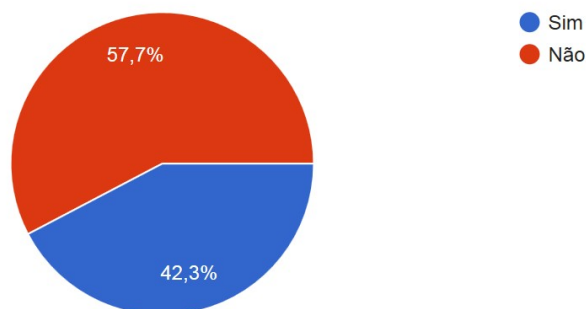
Ficou acumulado por vários e atrasados para efetuar o processo.

Porque o de 2016 foi informado meio às pressas, e os certificados de fora da FPE precisam de alguns dias, após pedido e pagamento, para serem concedidos. Isso em meio à grande carga de trabalho, pode se tornar inviável.

Houve orientação extensa sobre a forma de avaliar.

9. Você considera os critérios de avaliação adequados?

26 respostas



9.1. Por quê?

18 respostas

Pouco objetivos.

Incentiva o servidor a se capacitar com frequência

Sim, porque foram pensados os aspectos da antiguidade do servidor aliados à formação e qualificação dos mesmos.

Acredito que são adequados, pois os servidores foram contemplados de alguma forma. Só precisa melhorar a divulgação dos critérios, estar mais próximo e tirar as dúvidas dos servidores.

Avaliam diversas faces da vida funcional!

ZERAR A ANTIGUIDADE E NÃO ZERAR OS CERTIFICADOS E INJUSTO

Por que os itens são claros

Pois tenho pouco conhecimento a respeito dos critérios. Deveriam ser melhor divulgados. Talvez se houve espaço para esclarecimento de dúvidas - palestra ou roda de conversa aberta aos trabalhadores interessados.

as avaliações compreendem um tempo muito longo,

difícil a padronização para todas as funções/cargos e a compreensão de cada avaliador

A antiguidade contempla servidores afastados. E o merecimento considera apenas certificados, não avalia a produtividade, a dedicação, a assiduidade.

Um processo de avaliação de desempenho deve, sempre, visar o desenvolvimento e o aprimoramento do servidor, com possibilidade de adequar os critérios as necessidades da organização e não ser engessado.

Muitos dos critérios são obrigação do servidor.

Alcança o objetivo esperado

Pelos critérios atuais, ainda não fui contemplada por antiguidade. Muito injusto.

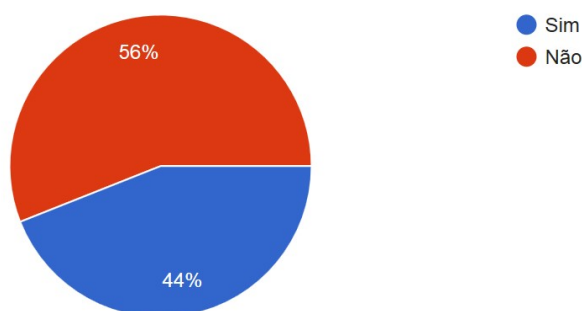
Os funcionários mais antigos são desconsiderados.

Definitivamente, não. Cursos totalmente dentro da função exercida não foram validados, porque faltava uma autenticação específica, enquanto cursos que não tem verdadeira relação com as atividades exercidas na FPE pelo cargo assumido, foram validados.

Principalmente em relação à avaliação das capacitações, pois muitas vezes em virtude da demanda de trabalho não é possível ao profissional frequentar treinamentos.

10. Você considera o processo avaliativo justo?

25 respostas



10.1 Por quê?

20 respostas

Não há isonomia entre quem ganha por merecimento e quem ganha por antiguidade.

Acharia justo se a avaliação por antiguidade primeiro contemplasse todos os servidores mais antigos e, somente depois, iniciasse a contemplação dos admitidos no último concurso.

Por que dá chance dos servidor ganhar por Antiguidade ou Merecimento em algum momento.

Porque de dois em dois anos, aquele servidor que cumprir com suas obrigações enquanto capacitar-se e qualificar-se poderá ser promovido por merecimento e aquele servidor que estiver a mais tempo cumprindo suas obrigações sem afastar-se, por antiguidade.

Acredito que seja justo, porém há pouca divulgação dos critérios.

Porque possibilitam a participação de todos.

ZERAR A ANTIGUIDADE E NÃO ZERAR OS CERTIFICADOS E INJUSTO

Por que existe chefias que não avaliam corretamente seus funcionários

Não sei.

Pois tem pessoas que possuem mais acesso a cursos que outras, inclusive sendo escolhidas pela FPE para realizar determinados cursos, ou seja, trabalhadores trabalham no mesmo setor e alguns são "selecionados" e outros não, aqui neste ponto já começam as injustiças. Outras por terem mais disponibilidade de tempo e flexibilidade de horário conseguem um numero maior de horas.....

é muito limitado e os avaliadores pouco capacitados

deveria ser trimestralmente a avaliação com feedback e tb avaliação da gestão

Idem acima

Possibilita a contemplação de servidores diversos em períodos de poucos anos. Em 03 processos avaliativos mais de 600 servidores foram contemplados em um universo de aproximadamente 800 servidores. Assim como, o reconhecimento profissional.

Pessoas são difíceis de serem imparciais

É impessoal e profissional

Porque profissionais que entraram no último concurso já foram contemplados por antiguidade e eu, não? Não concordo.

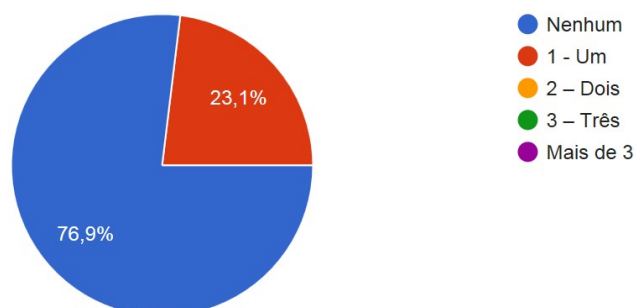
Pelo motivo acima exposto.

Pelo mesmo motivo acima.

Apesar de não concordar com a qualidade de alguns critérios, acredito que os requisitos relativos a capacitação são avaliados corretamente. No entanto o critério subjetivo (avaliação do superior) pode estar enviesado, considerando que é um procedimento que inclui análise comportamental e de personalidade efetuada por gestores que talvez não tenham conhecimento apropriado para isso.

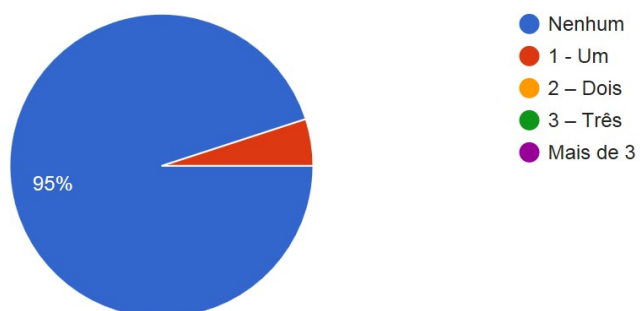
11. Quantos recursos você já impetrou nos processos avaliativos?

26 respostas



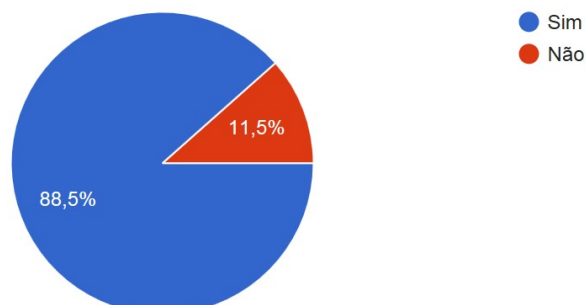
12. Desses recursos, quantos foram aceitos?

20 respostas



13. Você considera a avaliação de desempenho um fator de motivação?

26 respostas



13.1 Por quê?

20 respostas

Porque valoriza o servidor.

Motiva a constante capacitação

A capacitação é uma ferramenta útil para o servidor e para a Instituição.

Pelo menos no quesito qualificação, a partir da avaliação de desempenho houve mais procura por qualificação profissional. Isto qualifica o trabalho exercido para o cuidado de crianças, adolescentes e adultos com deficiência.

Porque incentiva a busca por qualificação e conseqüentemente melhor desempenho no trabalho.

Porque premia o funcionário por seu empenho e pelo tempo de serviço dispensado.

A LETRA COMPLEMENTA A RENDA

Faz com que os funcionários tentem se capacitar e desempenhar melhor suas funções, bem como benefícios para melhorias no ambiente de trabalho.

Em partes sim. Antes parecia que dependia do investimento do trabalhador. Porém na prática parece que não é assim. Mesmo com boa avaliação quanto a realização de cursos, não foi/ é suficiente para haver promoção e conseqüentemente uma maior motivação.

Se neste quesito tivesse uma resposta intermediária, teria marcado.

Justamente pelo fato de saber que algumas pessoas tem mais acesso a cursos que outros, o que ao chegar na avaliação com ctz terão um percentual muito maior de horas.

é a unica resposta para o trabalho, não se tem outra maneira de reconhecer .

Existem muitas personalidades e política partidária na avaliação

Se utilizados critérios adequados, pode ser o reconhecimento que geralmente não se tem no serviço público

Pela possibilidade de promoção funcional, reconhecimento e, se realizada corretamente com o feedback e acompanhamento contínuo possibilita a reflexão, o planejamento e desenvolvimento de ações que contribuam efetivamente para o aprimoramento e o pleno desenvolvimento das atividades.

Apenas no quesito acumulativo de certificados

causa expectativa

Incentiva a qualificação e a questão do ganho.

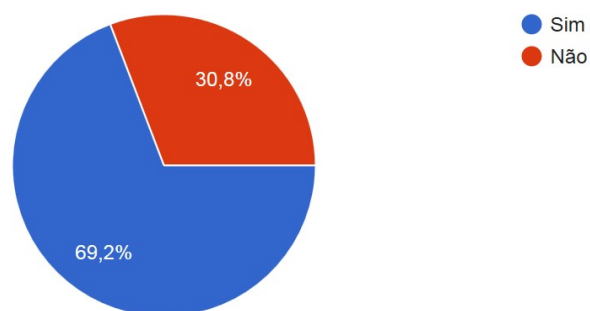
Sim. Mas alguns critérios delimitam um pouco.

No princípio até parecia motivador, mas observando os resultados (a única contemplação foi por antiguidade), deixou de ser, já que o que deveria gerar pontuação, não gerou. Parece que ganha pontos quem tem tempo e dinheiro sobrando para gastar à vontade com autenticações em cartório.

Considerando a análise da capacitação técnica, motiva a atualização por meio de cursos, palestras e outros. Quanto à avaliação da gestão, acaba não motivando, mas gerando um sentimento de adequação às regras daquela gestão para que você seja bem avaliado. Não basta ser apenas um bom profissional, você deve se adaptar as exigências.

14. Você tem tempo de se qualificar?

26 respostas



14.1 Por quê?

19 respostas

Porque estou sozinho no setor, e estou terminando uma graduação.

Falta de Pessoal no setor

Como os cursos que tenho feito são on line, em algum momento encontro esse tempo.

Porque há uma cláusula de dissídio que libera o servidor 20 dias por ano para sua qualificação. Desta forma consegui qualificar-me a nível de pós graduação. Também há clausulas de dissídio que liberam o servidor para estágio, provas etc...

Eu consigo participar dos cursos promovidos pela FPE no horário de trabalho. De outra forma, ficaria mais complicado.

Porque o volume de trabalho e a falta de pessoal não permitem!

TANTO DE FORMA INTERNA COMO EXTERNA OS CURSOS SÃO ACESSÍVEIS A TODOS

Tento fazer leituras e cursos on-line, em intervalos do serviço.

Temos liberação e por direito podemos fazer diversos cursos, inclusive busco no turno da noite e final de semana.

Mesmo com todos os contras, ainda assim consigo me qualificar fora embora para outros fins não especificamente para a participação no concurso de promoção. Mas deixo minha indignação com o fato de alguns setores limitarem a participação dos servidores, enquanto outros fazem todos os que desejarem, isso exclui muitas pessoas de realmente disputarem a promoção.

tenho acesso a capacitações a distancia, presencial na maioria das vezes é complicado

no momento não, tenho dois empregos.

Eu utilizo boa parte do meu tempo livre para me atualizar, não necessariamente me "certificar"

Muito trabalho

Raras vezes consigo sair para fazer cursos

Administro nas compensações para fazer cursos

O tempo é meio restrito devido a demanda de serviço.

Não a curto prazo. Trabalho absorve bastante, bem como faculdade também. Mas o resultado disso, para avaliação de desempenho, deve demorar uns 2 anos.

Acho que sempre é possível e necessário para qualquer profissional.