

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Rosana Cardoso

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERSPECTIVAS PARA O MUNICÍPIO DE IGREJINHA**

Porto Alegre

2010

Rosana Cardoso

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERSPECTIVAS PARA O MUNICÍPIO DE IGREJINHA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Diogo Joel Demarco

Tutor Orientador: Roberto Tadeu de Souza Junior

Porto Alegre

2010

Rosana Cardoso

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERSPECTIVAS PARA O MUNICÍPIO DE IGREJINHA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr.

Prof Dr.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, amigos, colegas de trabalho, de aula, à equipe de funcionários da UFRGS, todos, que de uma forma ou outra cruzaram o meu caminho ao longo da vida, pois este trabalho é apenas parte da cobertura de uma obra cujo alicerce começou a ser construído ainda na minha infância. Independente de ter sido grão de areia, parte do fundamento ou do acabamento final, a obra só se completa com a correta combinação de todos os elementos, cada um em seu tempo.

“O sucesso profissional não deve ser medido com conquistas hierárquicas, mas pela amplitude da sua exposição dentro do meio escolhido para o exercício das suas atividades.” (SÉRGIO DAL SASSO, 2008)

RESUMO

O presente trabalho objetiva avaliar o modelo de avaliação de desempenho que vem sendo desenvolvido para o município de Igrejinha à luz do princípio constitucional de eficiência. Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através do método estudo de caso, sendo coletados dados primários oriundos de entrevistas com servidores do município de Igrejinha responsáveis pelo desenvolvimento do referido processo de avaliação, e com servidores do município de Campo Bom, onde o processo já está em andamento. Os dados secundários foram buscados na legislação pertinente, documentos e formulários disponibilizados pelas Prefeituras, fontes da pesquisa. A literatura revisada buscou aprofundar as discussões sobre os modelos de avaliação de desempenho mais comumente utilizados, enfatizando a aplicação das mesmas na realidade da administração pública. Como resultado deste trabalho, foram apresentadas considerações importantes para a elaboração de um método que se adapte às peculiaridades e cultura das pessoas e da instituição na melhoria da qualidade dos serviços e no atendimento ao princípio da eficiência.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Administração Pública; Meritocracia.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorização das questões do Bloco A de perguntas.....	37
Quadro 2 - Categorização das questões do Bloco A de perguntas.....	38
Quadro 3 - Análise de aplicação – Método de Relatórios.....	42
Quadro 4 - Análise de aplicação – Método de Escalas Gráficas.....	42
Quadro 5 - Análise de aplicação – Método de Escolha Forçada.....	43
Quadro 6 - Análise de aplicação – Método de Pesquisa de Campo.....	43
Quadro 7 - Análise de aplicação – Método de Administração por Objetivos (APO).....	44
Quadro 8 - Análise de aplicação – Método de Avaliação 360 Graus.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	12
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS, CONCEITOS E OBJETIVOS	12
2.2	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
2.3	EFICIÊNCIA COM PRINCÍPIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.4	CONSIDERAÇÕES PARCIAIS	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4	A APLICAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO	26
4.1	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO A	27
4.2	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO B	30
4.3	ANÁLISE CATEGORIZADA DAS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	36
4.3.1	O processo de avaliação	38
4.3.2	A aplicação do processo	39
4.3.3	A percepção do avaliador	40
4.3.4	As expectativas quanto à aplicação do processo	41
4.4	ANÁLISE DE APLICAÇÃO DE MÉTODOS	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	ANEXO A – QUESTÕES PARA ENTREVISTA - BLOCO A	52
	ANEXO B – QUESTÕES PARA ENTREVISTA – BLOCO B	53
	ANEXO C – PLANILHA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	54
	ANEXO D – ESCALA DE NOTAS	56

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma prática utilizada constantemente pelas organizações, sejam elas privadas ou públicas. Conhecer e medir o desempenho, estabelecendo-se comparação entre o resultado esperado e o apresentado, é prática usual em qualquer relação de trabalho. Especificamente como processo, as organizações privadas possuem um maior histórico em termos de adotar-se a avaliação de desempenho como ferramenta importante para o atingimento de metas e controle de produtividade.

Na administração pública, o estabelecimento desta prática foi trazido pela Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998, alterando-se o artigo 41 da Constituição Federal que estabelece como condição para a aquisição da estabilidade aos servidores nomeados em virtude de concurso, a obrigatoriedade de serem submetidos à avaliação especial de desempenho. Tanto para a aquisição da estabilidade quanto para o caso de perda do cargo, no caso de servidor público estável, faz-se obrigatória a instituição de comissão especial para realização periódica e constante, de avaliação de desempenho.

Ao menos em tese, a avaliação de desempenho para produzir resultados eficientes, precisa ter credibilidade, transparência, e uma correta utilização de seus resultados que propiciem melhorias após a avaliação. Para isto, precisa estar claro o que o avaliador fará com as informações e como se dará este processo.

Enquanto que nas organizações privadas o planejamento visa uma melhor aplicação dos recursos de forma a gerar lucro, na administração pública a busca é por resultados positivos na prestação de serviços à população direcionando a melhor aplicação dos recursos na promoção do bem-estar social. Para nortear os atos da administração pública, além das normas a que são regidos os órgãos e entes públicos, foram estabelecidos princípios constitucionais a serem obedecidos em todas as esferas. São os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A implantação de qualquer processo requer posicionamento quanto aos objetivos, os métodos, o preparo e a transparência quanto às intenções para tomada de decisão frente aos resultados. Em vista disto, a Prefeitura Municipal de Igrejinha buscou adequar sua legislação ao que precede a Constituição Federal e regulamentou “a capacitação, controle e avaliação do serviço e do servidor público do Município” (Lei Municipal nº 3.895, art. 9º).

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar como um programa de avaliação de desempenho na administração pública possa efetivamente atender o princípio constitucional de eficiência, mais especificamente o caso do município de Igrejinha.

A implantação de modelos meritocráticos em nível municipal já possui histórico no Estado do Rio Grande do Sul. Embora se tenha conhecimento de que alguns municípios já implantaram ou estão em fase de implantação de um processo de avaliação de desempenho, a grande maioria ainda não parece esboçar muito esforço neste sentido. Foram contatados diretamente e por website, 87 municípios na busca de informação sobre a implantação de um programa de avaliação e apenas três retornaram contato sendo dois com resposta negativa e uma positiva. O município de Campo Bom, único retorno positivo dos municípios contatados, implantou sua “Comissão Permanente de Capacitação, Controle e Avaliação de Desempenho e Qualidade do Servidor e do Serviço Público Municipal (COMPAQ)” em 2003, através da Lei Municipal nº 2.413.

No município de Igrejinha, destaca-se que o processo de avaliação de desempenho ainda não foi implantado, tendo sido recentemente construído um grupo de trabalho na esfera administrativa com o objetivo de proceder aos estudos necessários.

Nesse sentido, o presente trabalho visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: ***O programa de avaliação de desempenho que vem sendo desenvolvido no Município de Igrejinha adequa-se ao princípio constitucional da eficiência?***

Para responder a essa questão e atender o objetivo geral descrito para esse trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- I) Pesquisar e definir avaliação de desempenho e o conceito de eficiência no serviço público;
- II) Conhecer as propostas que estão sendo trabalhadas para o município de Igrejinha na montagem de seu programa de avaliação de desempenho.

A realização deste trabalho busca contribuir na implantação de um programa de capacitação e avaliação permanente do serviço público que cumpra os preceitos da Constituição Federal e resulte em benefícios para a Administração Pública Municipal de Igrejinha.

Além da parte introdutória, cujo objetivo é contextualizar a problematização, abordando-se a definição da questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos do presente trabalho, são apresentados quatro capítulos iniciando pelo referencial teórico, que aborda os temas avaliação de desempenho e capacitação no setor público, seguido por um capítulo

descritivo dos procedimentos metodológicos, outro capítulo contendo a análise de dados, completando com um capítulo específico de considerações finais.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O presente capítulo abordará os referenciais teóricos buscando esclarecer conceitos, objetivos e características, bem como alguns métodos de avaliação de desempenho, os quais serão analisados sob o prisma da administração pública. Dividido em quatro seções, abordará distintamente: a avaliação de desempenho, a descrição de alguns métodos utilizados, o tema de eficiência como princípio da administração pública e as conclusões parciais sobre o que será discutido ao longo desse capítulo.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS, CONCEITOS E OBJETIVOS

Inicialmente, avaliação de desempenho pode objetivar especificamente avaliar quem está fazendo, ou não, um bom trabalho. Mas, “as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 214).

A avaliação de desempenho na administração pública foi instituída pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que alterou o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, que versava sobre a estabilidade do servidor público apenas após o término do período de Estágio Probatório. Quase 12 anos se passaram até que em 19 de março de 2010 o Decreto Federal nº 7133 veio regulamentar os critérios e procedimentos a serem observados para a realização das avaliações de desempenho na esfera Federal. Durante este lapso de tempo, poucos foram os órgãos da administração pública que instituíram esta ferramenta como forma de adequar novos paradigmas administrativos à realidade pública, em especial no que se refere às administrações públicas municipais.

A avaliação é inerente à natureza humana e é a base para a tomada de decisão. É uma ferramenta útil para obtenção de informação, para guiar processos de melhoria, bem como para diferenciar estágios de desenvolvimento das pessoas.

Avaliar desempenho pode constituir-se em uma ferramenta importante para a gestão

de pessoas e servir a vários propósitos, que beneficiam tanto a organização quanto o funcionário avaliado. Para a Administração, possibilita o cumprimento de metas, a manutenção da produtividade, a avaliação da qualidade (e da quantidade) do desempenho do servidor, a identificação dos pontos fortes e fracos do desempenho em equipe e individual, bem como as melhorias na prestação de serviços e atendimento das necessidades da comunidade. Para os servidores, possibilita a oportunidade de troca de idéias com os superiores, a identificação de alternativas que favoreçam o aprimoramento do desempenho, além de uma base para o desenvolvimento de carreira.

Originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, a avaliação de desempenho consiste em um processo de avaliação sistemática, feita pelos superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho e busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer informações sobre a atuação dos colaboradores, possibilitando o seu aperfeiçoamento, mas mantendo sua independência e motivação para a realização do trabalho. (LARA e SILVA, 2004).

Chiavenato (1994) considera que através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências relacionadas a diversos fatores, tais como: visão estratégica; planejamento; organização; responsabilidade; acompanhamento; liderança; delegação; tomada de decisão; solução de problemas; iniciativa; proatividade; criatividade; inovação; orientação de resultados; autodesenvolvimento; administração de conflitos; capacidade de negociação; flexibilidade e adaptação a mudanças; competências interpessoais e trabalho em equipe.

Pontes (2005) sugere um ciclo para a avaliação de desempenho que percorre o caminho iniciando com o planejamento estratégico, seguido pela definição dos objetivos, pelo esclarecimento dos resultados esperados da equipe, o acompanhamento dos resultados e, fechando o ciclo, a avaliação dos resultados. Mas para que surja efeito, é necessário acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

Avaliação de desempenho é um mecanismo que busca estabelecer uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado. Segundo Pontes (2005, p.26):

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

A administração do desempenho, segundo Stoffel (2000), é um ciclo composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação. Todas com igual importância e

intimamente relacionadas a programas de gestão de pessoas, qualidade e gestão econômico-financeira.

Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho é um método que busca acompanhar os desafios de trabalho propostos, corrigindo os rumos quando necessário e avaliando os resultados conseguidos.

No mesmo sentido, a avaliação de desempenho é vista por Chiavenato (2000), como um processo que reduz as incertezas e proporciona a troca de idéias e o entendimento entre avaliado e avaliador dos conceitos deste processo.

Marras (2000) descreve a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que possibilita ao administrador medir o conhecimento, as metas e habilidades dos funcionários em período e área específicos.

Avaliar desempenho não é avaliar potencial ou avaliar cargos. Segundo Pontes (2005, p. 28), a avaliação de cargos “procura estabelecer uma hierarquia dos cargos da empresa”, a avaliação de potencial “procura avaliar a capacidade do indivíduo em termos do seu futuro profissional na empresa”, diferentemente da avaliação de desempenho que “procura verificar o comportamento dos indivíduos em face dos resultados desejados pela empresa”. A avaliação de potencial, aliada à avaliação de desempenho é que vai identificar, classificar e definir o nível do funcionário na escala de hierarquia na empresa.

Um programa formal deve ter claros os resultados a serem alcançados, que possibilite identificar as causas e efeitos dos resultados e seus responsáveis.

Para Chiavenato (1998, p.110, 112) o objetivo básico da avaliação do desempenho é “melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”. E para alcançar esse objetivo, a avaliação do desempenho procura alcançar vários objetivos intermediários, como:

1- adequação do indivíduo ao cargo; 2- treinamento; 3- promoções; 4- incentivo salarial ao bom desempenho; 5- melhoria das relações humanas entre superior e subordinado; 6- auto-aperfeiçoamento do empregado; 7- informações básicas para pesquisa de recursos humanos; 8- estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; 9- estímulo à maior produtividade; 10- conhecimento dos padrões de desempenho da organização; 11- retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado; 12- outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

E quanto aos objetivos fundamentais da avaliação do desempenho, Chiavenato (1998, p.112) apresenta três facetas:

1- permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; 2- permitir o tratamento dos *recursos humanos* como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; e 3- fornecer oportunidades de

crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Já na visão de Pontes (2005, p.29-30), um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

Tornar dinâmico o planejamento da empresa; conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias; gerar informações; tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade; servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento; e, identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Potencial.

Nesse mesmo sentido, Gil (1994, p.84-85) define a avaliação de desempenho da seguinte forma:

Graças a ela, torna-se possível: definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter subsídios para remuneração e promoção; obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Carvalho e Nascimento (1997, p.243-244), como objetivos da avaliação de desempenho consideram que merecem citação as seguintes finalidades: “análise da “performance” (avaliação do rendimento); -ajuda para a formação de um banco de talentos; - identificação de problemas de ordem pessoal; -verificação de necessidades de treinamento; - contribuição para uma melhor adequação salarial.”

Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 215) consideram que, “do ponto de vista da administração, os programas de avaliação fornecem insumo para todas as atividades de Gestão de Recursos Humanos (GRH).” Compreendem que as avaliações também são usadas como base para decisões de remuneração, se relacionam com “promoção, transferência e decisões de demissão”, bem como, que seus dados podem ser usados no planejamento de RH, na determinação de valor relativo a cargos, e como critérios para testes de seleção. Reforçam

a importância em “reconhecer que o sucesso de todo programa de RH depende de saber em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para eles”.

Fica claro que o sucesso de um programa de RH depende de um programa de avaliação planejado e cuidadosamente administrado, pois “os sistemas de avaliação têm a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p.216).

Mascarenhas (2008, p.177) considera que:

A gestão do desempenho pode ser considerada um sistema amplo de administração que busca integrar o desempenho das pessoas, grupos e áreas funcionais aos objetivos e às metas empresariais, destacando a importância da contribuição de cada nível organizacional às estratégias.

Para Chiavenato (1998, p.112) os principais beneficiários do programa de avaliação do desempenho são “o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade”, desde que “bem planejado, coordenado e desenvolvido” e “normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo”.

As pessoas responsáveis pela avaliação devem ter conhecimento profundo do processo de avaliação, das diferenças individuais dos avaliados, dos métodos e técnicas de avaliação bem como da entrevista de avaliação. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Gil (1994, p. 85-86) descreve algumas críticas à avaliação de desempenho, a serem consideradas:

a) definição inadequada dos objetivos; b) baixo nível de envolvimento da alta administração; c) despreparo para administrar pessoas; d) avaliação circunscrita a um dia; e) baixo nível de participação das chefias; f) exclusão dos empregados do processo de planejamento.

Para que a avaliação de desempenho seja um processo eficiente, deve-se ter o extremo cuidado para que seja adotado um método que melhor responda aos objetivos de sua implantação. Tão importante quanto realizar um bom trabalho é utilizar o método apropriado.

2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O método utilizado para a avaliação de desempenho é tão importante quanto a atitude da organização diante da avaliação procedida. Cada empresa deve adotar seus próprios métodos, considerando suas particularidades, adequando ao tipo e às características do pessoal envolvido. “Essa adequação é importante para a obtenção de resultados do método.” (CHIAVENATO, 1998, p.113).

Vários métodos são conhecidos e muitos ainda podem ser criados para que possam se adequar aos resultados esperados por cada organização. Foram aqui considerados os métodos de Relatórios, de Escalas Gráficas, de Escolha Forçada, de Pesquisa de Campo, Administração por Objetivos (APO), e Avaliação 360 graus por serem os mais citados entre os autores estudados.

O **Método de Relatórios** é considerado o procedimento mais simples de avaliação de desempenho. “Os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade.” (GIL,1994, p.88). Possui a vantagem de ser rápido, favorece a livre expressão e documenta a opinião emitida. Pode ser classificado em Relatórios Verbais, quando o avaliador comunica verbalmente o parecer ao avaliado sobre o seu desempenho, e Relatórios Escritos, onde o avaliador descreve livremente sobre o desempenho do avaliado. Como limitações, os Relatórios escritos apresentam um alto grau de subjetivismo, não permitindo tabulação de resultados por não dispor de fatores de avaliação padronizados. Em decorrência de tais limitações, a prática dos Relatórios Verbais é recomendada somente se não houver outros métodos possíveis de aplicação (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997). Para Bergamini e Beraldo (1988) tanto os relatórios verbais quanto os escritos são incompletos, subjetivos e não permitem tabulação dos dados após a avaliação, embora sejam processos relativamente rápidos, indicados como levantamento inicial e para seleção de avaliadores.

O **Método de Escalas Gráficas** é considerado o mais utilizado (CHIAVENATO, 1998), (GIL, 1994) e (PONTES, 2005). O avaliado é classificado segundo o grau previamente estabelecido com a pretensão de definir cada pessoa de acordo com as características preconizadas pela organização. Consiste em um formulário de dupla entrada, cruzando fatores de avaliação com os graus de variação daqueles fatores. Considerado um método simples, “requer multiplicidade de cuidados” (CHIAVENATO, 1998, p.114) e possui diversas desvantagens como: falta de flexibilidade na aplicação, a preocupação do método é com o passado, o *feedback* do resultado pode não ser feito de forma correta, principalmente quando o desempenho constatado não for bom, dada a subjetividade existente (PONTES, 2005). “Quando se deseja um nível maior de profundidade na avaliação, porém, as escalas gráficas

necessitam ser complementadas por outros procedimentos” (GIL, 1994, p. 89). Bergamini e Beraldo (1988, p.172) consideram que a “composição por gráficos limita toda e qualquer iniciativa ou liberdade do avaliador”, e não indicam este método como instrumento de avaliação, somente como forma de acompanhamento de desempenho. O método, definido por Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 228) como Escalas de Classificação Gráfica, pode ter sua subjetividade reduzida “quando as dimensões na escala e os pontos da escala são definidos de maneira mais exata possível” o que pode ser conseguido com treinamento e orientações aos avaliadores.

Carvalho e Nascimento (1997) e Chiavenato (1998) classificam o método de Escalas Gráficas em dois tipos. A Escala Gráfica Contínua, onde é atribuída ao avaliado um grau medido entre dois extremos de uma escala comparativa entre máximo e mínimo. O segundo tipo é o Gráfico Analítico Descontínuo, onde são registrados graus de avaliação com pontos intermediários entre os dois extremos, sendo esta, mais utilizada do que o modelo de gráficos analíticos contínuos. Dentre as vantagens do método de Escalas Gráficas, os autores identificam a facilidade de elaboração e rapidez na execução. Como desvantagens, este método apresenta tendência a atribuir maior ou menor grau ao avaliado, influenciado por informações recebidas antes da avaliação propriamente dita, apresenta pouca flexibilidade ao avaliador, e pode caracterizar em um processo extremamente rotineiro e limitado.

Escolha Forçada é um método de procedimento mais completo do que o sistema de escalas gráficas. Consiste numa avaliação por frases descritivas de alternativas de desempenho individual, no qual o avaliador deve, forçosamente, escolher uma ou duas das alternativas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Segundo Pontes (2005, p.43) é um método que apresenta grandes controvérsias quanto à sua eficácia.

O método parte do pressuposto de que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenhos ruins, certo número de funcionários com desempenhos bons e alguns outros com desempenhos excelentes. Consiste, portanto, a partir de um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos predefinidos de desempenho.

Dentre as vantagens deste método pode-se dizer que: “proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação; sua aplicação é simples e não exige preparo prévio dos avaliadores” (CHIAVENATO, 1998, p. 125). Este método porém, exige elaboração e montagem complexas, com cuidadoso e demorado planejamento. Apresenta resultados globais, por ser um método comparativo e discriminativo, necessitando de informações complementares

quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos. Não fornece a exata noção do resultado da avaliação ao avaliador.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 228), “O método da escolha forçada tem suas limitações, sendo a principal delas o custo de estabelecer e manter a validade”. Por ter sido uma fonte de frustrações para muitos avaliadores o método acabou por ser eliminado dos programas de avaliação, segundo os autores.

Carvalho e Nascimento (1997), consideram que este método de avaliação de desempenho é bem superior aos métodos de Relatórios e Escalas Gráficas, que se adaptam facilmente às necessidades específicas das empresas e que “permitem uma maior identificação das diferenças individuais na execução do trabalho.” E quanto a sua aplicação, afirmam que “o método pode ser empregado com segurança, desde que bem elaborado, em funções operacionais, administrativas e técnicas”.

No **Método de Pesquisa de Campo** se avalia o desempenho dos subordinados com base em entrevistas com seu superior imediato, onde são, por meio de análise de fatos e situações, levantadas as causas, as origens e os motivos do desempenho apresentado. É um método que permite além de diagnosticar o desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização, o que o torna um método de avaliação mais amplo.

[...] a *avaliação do desempenho* é feita pelo superior (gerente), mas com a assessoria de um especialista (staff) em *avaliação do desempenho*. O especialista vai a cada seção para entrevistar os gerentes sobre o desempenho de seus subordinados. Daí o nome *pesquisa de campo*. Embora a avaliação seja *responsabilidade de linha* de cada gerente, há ênfase na *função de staff* em assessorar cada chefe. (CHIAVENATO, 1998, p. 125-126).

Para Carvalho e Nascimento (1997) “é um sistema versátil e, se bem elaborado,

[...]pode ter uma enorme gama de aplicações, pois permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto com a supervisão imediata os meios para seu desenvolvimento e, principalmente, acompanhar o desempenho do empregado de uma forma muito mais dinâmica do que em outros métodos de avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 1981 *apud* CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 262).

Segundo Pontes (2005, p.64), é o método que “melhor neutraliza a subjetividade da avaliação.” Acrescenta ainda que “através do método de pesquisa de campo, o avaliador é treinado para analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação”. O custo muito elevado e a morosidade do procedimento são fatores que restringem a utilização deste método.

Chiavenato (2000) alerta quanto aos métodos de avaliação, uma grande necessidade de cuidados que visem “neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem ter enorme interferência”. O foco deve estar direcionado ao comportamento das pessoas no trabalho, com o seu desempenho e não com a pessoa em si.

Carvalho e Nascimento (1997, p. 244) consideram que “a avaliação está fundamentada na definição de padrões de desempenho, os quais constituem *parâmetros ou pontos de referência para a execução de um determinado trabalho.*” No mesmo sentido, os autores afirmam ainda que “um padrão de desempenho eficiente deve ser viável, específico, atualizado e mensurável” (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997, p. 244).

Segundo Pontes (2005) a partir de 1954, tornou-se popular o **método de Administração por Objetivos (APO)**, que propõe avaliar o trabalho das pessoas, se preocupar com o futuro e ser objetiva. Na APO os objetivos, que podem ser individuais, departamentais ou organizacionais, são definidos como os alvos a serem alcançados em determinado período. “A APO é uma forma participativa e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, no momento de definição dos objetivos, dentro do contexto dos objetivos a serem atingidos pela unidade e pela empresa” (PONTES, 2005, p. 82).

Ainda para Pontes (2005),

A avaliação por objetivos é um método integrante da concepção da administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho agradável, comunicativo e produtivo. (PONTES, 2005, p. 86).

A **Avaliação 360 Graus**, considerada como uma combinação de múltiplas fontes de informação, no ambiente interno da organização tanto quanto no ambiente externo (clientes), possibilita um sistema de feedback e de avaliação mais completos, por isso 360 graus.

A avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas através de retroinformações de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação – do líder avaliar o subordinado. (PONTES, 2005, p. 140).

Este método proporciona a oportunidade para que os subordinados avaliem seus líderes e também que os funcionários efetuem avaliações recíprocas. Este tipo de avaliação fornece a visão de todos os ângulos, com todos avaliando e sendo avaliados, de forma que, no fechamento do círculo, seja obtida uma visão global e mais geral sobre o desempenho como um todo. Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.224) baseados em estudos anteriores,

acreditam que a avaliação 360 graus “pode fornecer uma metodologia valiosa à avaliação de desempenho. Seu sucesso, como qualquer técnica de avaliação, depende de como os gerentes usam as informações e do tratamento justo dado aos funcionários”.

Para Reis (2003, p.59), na Avaliação 360 Graus, “o processo facilita o desenvolvimento não apenas da eficácia da liderança de cima para baixo, mas também da eficácia de liderança da rede em sua totalidade, em todas as direções”.

Dentre os métodos considerados “tradicional” (CHIAVENATO, 1998), (GIL, 1994) e (PONTES, 2005), além dos descritos anteriormente, são conhecidos ainda, os métodos de Combinação Binária ou Por Pares e Padrões Descritivos (ou Frases Descritivas), os métodos de Lista de Verificação e de Sistema de Classificação, o método de Ensaio e métodos de Incidentes Críticos (BERGAMINI e BERALDO, 1988), (CHIAVENATO, 1998), (PONTES, 2005), (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003); (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997) e (PONTES, 2005).

Os Métodos Mistos (CHIAVENATO, 1998), Métodos de Auto-Avaliação e de Avaliação Por Resultados e, Escala de Padrão Misto, também conhecidos, foram descritos por Bohlander, Snell E Sherman, (2003), e Chiavenato (1998); ou, como preferiu definir Pontes (2005) Combinação de Métodos.

Estes métodos não foram elencados e conceituados neste trabalho por não serem considerados relevantes, uma vez que, de uma forma ou outra, estão incutidos dentro dos métodos explicitados.

Na administração pública, diferentemente do setor privado, os objetivos devem ser traçados observando sempre a correta aplicação dos recursos e o atendimento do interesse público. A eficiência, mais do que um objetivo, passa a compor um princípio na esfera pública e um preceito constitucional.

2.3 EFICIÊNCIA COMO PRINCÍPIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

O princípio da eficiência apareceu no ordenamento jurídico desde o Decreto Lei n 200/67, quando submeteu toda atividade pública ao controle de resultado (arts. 13 e 25, V), fortaleceu o sistema de mérito (art. 25, VII), sujeitou à administração indireta a supervisão ministerial quanto à eficiência administrativa (art. 26, III) e recomendou a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso (art. 100).

A Constituição de 1988, no §2º do artigo 5º, decorre sobre direitos dos princípios, nos seguintes termos: “Os direitos e garantias expressos nesta Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.”

A Emenda Constitucional nº 19/98 incluiu, no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a *eficiência*, como princípio da administração pública.

No direito administrativo, os princípios revestem-se de grande importância. Auxiliam na compreensão e consolidação de seus institutos e possibilitam a solução de casos não previstos, para permitir melhor compreensão de textos esparsos, conferindo certa segurança aos cidadãos quanto à extensão dos seus direitos e deveres (MEDAUAR, 2007).

Meireles (2002, p.94) define o princípio da eficiência como "o mais moderno princípio da função administrativa", garantindo a presteza, perfeição e rendimento funcional da atividade desempenhada, acrescentando ainda que:

Eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Segundo esse princípio, o agente público deve atuar de modo a "produzir resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar" (DI PIETRO, 1998, p.73). Nesse sentido, Bulos (2005, p. 566) conclui que:

Esse princípio foi adicionado ao texto constitucional por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, pela qual se deu a reforma administrativa do Estado, alterando não só a redação de diversos dispositivos constitucionais, mas trazendo mudanças profundas no dia-a-dia da administração pública.

A inserção do princípio teve a pretensão de conferir direitos aos cidadãos e estabelecer obrigações efetivas aos agentes públicos, revelando o descontentamento da sociedade frente a sua antiga impotência para lutar contra a deficiência na prestação dos serviços públicos. Incluído no texto constitucional, o princípio "ao menos prevê uma maior oportunidade para os indivíduos exercerem sua real cidadania contra tantas falhas e omissões do Estado" (CARVALHO FILHO, 2002, p.18).

Quanto ao modo de atuação do agente público, tanto quanto ao modo de organização e estruturação de disciplina na Administração Pública, como princípio de eficiência é esperado um desempenho que alcance os melhores resultados das atribuições e na prestação do serviço público (VASCONCELOS, 2009).

A eficiência é o princípio norteador de toda a atuação da administração pública. Contrapõe-se a lentidão, descaso, negligência e omissão. Segundo Medauar (2007, p.127): “Associado à administração pública, o princípio da eficiência determina que a administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população.” Os princípios constitucionais da eficiência e da legalidade devem conciliar-se para atuar com eficiência, dentro da legalidade.

Tem-se que a eficiência no setor privado, quando vinculada às formas de produção, tem sua razão de ser voltada para o lucro como objetivo primordial. E, pautada nesta fórmula de sobrevivência do setor privado, onde “a exploração do homem pelo capital faz parte do seu bem comum” que acabou por influenciar a visão estatal, que resolveu assumir “a necessidade de reforma do aparelho do Estado como elemento preponderante para dimensionar a eficiência do setor público” (ALVARES, 2003). Contudo, a finalidade do setor Público não é o lucro, sendo a eficiência entendida como a capacidade do Estado disponibilizar à sociedade o melhor serviço, com os melhores resultados possíveis, utilizando os recursos de forma a beneficiar o maior número de pessoas, sempre com vistas ao interesse público.

2.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Avaliar o desempenho dos servidores públicos passou, portanto, a ser uma premissa para a obtenção da estabilidade. A avaliação requer o estabelecimento de objetivos, parâmetros, métodos e, tanto quanto possível, recompensas e punições. As avaliações, comumente servem de parâmetro para decisões relativas à concessão de promoções, transferências, aperfeiçoamento ou demissões.

Pelo grau de importância e poder que demandam os processos de avaliação de desempenho, é necessário especial cuidado em estabelecer o método a ser utilizado, sempre considerando o tipo de resultado que se espera alcançar.

Dentre os métodos conhecidos, pode ser adotado um em separado ou mesclar dois ou mais métodos, dependendo dos critérios que se quer avaliar e da finalidade que se quer objetivar.

O método de escala gráfica é o mais utilizado, segundo os autores, mas o método de escolha forçada é considerado o mais completo. Já o modelo de pesquisa de campo pode ser recomendado como forma de complementação aos dois métodos citados anteriormente,

possibilitando um resultado mais completo e eficiente sobre o comportamento do servidor na execução de seu trabalho, minimizando o efeito subjetivo inerente nos modelos anteriores.

Buscando identificar um modelo que atenda aos preceitos legais de eficiência, que resulte em melhoria da qualidade do serviço e do servidor público serão analisadas as experiências obtidas em um órgão público no qual a avaliação de desempenho vem sendo aplicada por um período longo o suficiente para já estar apresentando resultados, e também, conhecendo as perspectivas de departamento e comissões que têm trabalhado diretamente com a administração de pessoal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para poder avaliar um modelo é necessário conhecer e entender como funciona um processo de avaliação de desempenho e o presente trabalho utilizará como método o estudo de caso, para analisar a aplicação e os métodos utilizados pela Prefeitura de Campo Bom. Segundo Yin (2001, p.21) “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, pra a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

A pesquisa terá abordagem qualitativa e fará uso simultaneamente de dados primários e secundários, sendo estes últimos baseados em legislação, documentos, relatórios e qualquer outra documentação disponibilizada pela Prefeitura de Campo Bom que venha a dialogar com o objetivo da pesquisa proposta.

Os dados primários serão coletados através de entrevistas semiestruturadas, em forma de perguntas abertas, fazendo uso de amostragem intencional. As entrevistas serão aplicadas a dois grupos distintos, sendo um dos grupos os componentes da Comissão de Avaliação de Desempenho, instituída no município de Igrejinha, em que se vai buscar informações sobre suas expectativas quanto à implantação do processo, a forma como entendem que deva funcionar e os resultados que esperam alcançar. O segundo grupo, também intencional, é formado pelos componentes da Comissão de Avaliação de Desempenho do Município de Campo Bom, por funcionários do Departamento de Pessoal da Prefeitura de Igrejinha e por integrantes da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, também do município de Igrejinha. A escolha por este segundo grupo se deu pelo fato de serem pessoas que podem contribuir com suas experiências, no esclarecimento de formas de avaliar, problemas a evitar em um processo, e sugestões de procedimentos importantes a considerar em um processo de avaliação que busque resultados pautados nos princípios administrativos que devem ser considerados juntamente com o princípio da eficiência, que é o que se busca atingir.

As perguntas serão montadas de forma a responder qual é a percepção de eficiência da avaliação e quais os objetivos almejados. O roteiro de entrevistas consta nos Anexos A e B do trabalho. As respostas serão interpretadas através da análise de conteúdo.

4 A APLICAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Os dados primários, coletados através de entrevistas semiestruturadas, em forma de perguntas abertas e elaboradas em dois blocos (Anexos A e B), foram aplicados a quatro grupos distintos conforme estabelecido no capítulo anterior.

O primeiro bloco de perguntas foi direcionado ao grupo corresponde aos servidores integrantes da comissão instituída para realizar a Avaliação de Desempenho dos servidores da Prefeitura de Igrejinha. Foram entrevistados os cinco membros titulares, cujo grau de escolaridade é ensino médio completo (1) e ensino superior completo (4), ocupantes dos cargos de professor (3), assistente administrativo (1) e vigia (1). Todos efetivos e estáveis.

O segundo bloco de perguntas foi direcionado aos outros três grupos de entrevistados, que são: 1) servidores do Departamento de Pessoal, responsável pelos Recursos Humanos; 2) servidores integrantes da Comissão de Avaliação de Estágio Probatório, estes da Prefeitura Municipal de Igrejinha; e, 3) servidores integrantes da Comissão de Avaliação de Desempenho, da Prefeitura de Campo Bom. A este último grupo de entrevistados, foram adicionadas duas questões, como forma de identificar como se deu a implantação e quais os resultados do processo, considerando as experiências adquiridas no andamento do processo implantado em 2004.

Os servidores do Departamento de Pessoal são efetivos (2) e cargos de comissão (2), e o grau de escolaridade é ensino médio completo (1), ensino superior incompleto (2) e ensino superior completo (1). Entre os integrantes da Comissão de Avaliação de Estágio Probatório, o grau de escolaridade é ensino médio completo (1), ensino superior incompleto (1) e ensino superior completo (2), todos efetivos e estáveis. A Comissão de Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Campo Bom bem como a Comissão de Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Igrejinha, são igualmente denominadas COMPAQ (Comissão Permanente de Capacitação, Controle e Avaliação de Desempenho e Qualidade do Servidor e do Serviço Público Municipal) e ambas são compostas por cinco membros titulares e cinco membros suplentes, todos servidores do quadro efetivo da Administração.

A escolha dos integrantes da Comissão criada no município de Igrejinha obedece aos critérios estabelecidos na Lei Municipal nº 3.896, de 31 de julho de 2007:

I - Um integrante de livre indicação do Chefe do Poder Executivo, com seu respectivo suplente, mediante apresentação de lista tríplice;

II – Dois integrantes devidamente eleitos pelo conjunto dos demais servidores, com seus respectivos suplentes, mediante a apresentação de lista tríplice, com a relação dos mais votados;

III – Dois integrantes escolhidos pelo consenso entre o Chefe do Poder Executivo e os Sindicatos representativos dos Servidores Públicos, com seus respectivos suplentes, mediante a apresentação da lista tríplice.

Os integrantes foram designados pelo Chefe do Poder Executivo, através de portaria, após avaliação psicológica, executada por profissional capacitado em processos organizacionais e técnicas de avaliação, contratado sem vínculo à Administração, que definiu a ordem de escolha, conforme capacitação e preparo de cada um.

A escolha dos integrantes da Comissão criada no município de Campo Bom por sua vez, obedece aos critérios estabelecidos na Lei Municipal nº 2.413, de 16 de janeiro de 2003:

I – dois membros titulares, e respectivos suplentes, serão de livre indicação do titular do Poder Executivo Municipal;

II – dois membros titulares e respectivos suplentes, advirão de lista tríplice para cada vaga, composta pelos servidores mais votados em eleição a ser realizada entre todos os servidores;

III – um membro titular e o respectivo suplente, advirá de lista tríplice composta pelos servidores eleitos em assembléia geral do Sindicato dos Servidores Municipais de Campo Bom – SISEMUCB, acompanhada de pertinente ata da referida assembléia.

Os escolhidos foram nomeados por portaria, após avaliação psicológica realizada por profissional capacitado em processos organizacionais e técnicas de avaliação, ao qual é outorgado poder de veto, devidamente justificado, à indicação.

4.1 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO A

As questões do Bloco A foram direcionadas para os integrantes da comissão de avaliação de desempenho, instituída no município de Igrejinha, denominada de COMPAQ – Comissão Permanente de Capacitação, Controle e Avaliação de Desempenho e Qualidade do Servidor e do Serviço Público Municipal, cujo processo se encontra em fase de implantação.

Questionados quanto à forma em que está se dando o processo de criação e implantação e quais os objetivos da Comissão, responderam que o processo de criação se deu com a reforma administrativa, 2007/2008 e a implantação em agosto de 2010. Os objetivos estão explícitos na Lei Nº 3.896, de 31 de Julho de 2007, sendo que tem enquanto finalidade a capacitação e avaliação do desempenho individual e coletivo, de forma contínua dos

servidores públicos municipais. A comissão ainda está se estruturando, organizando as questões legais, como regimento, elaboração de critérios e fichas de avaliação, planejamento de instrumentos de pesquisa que sirvam de ferramentas para a elaboração do plano de investimento. Segundo os entrevistados, o objetivo da comissão é desenvolver um programa permanente de valorização e capacitação dos servidores públicos municipais.

“Recebemos treinamento junto à empresa contratada pela Prefeitura para nos prestar assessoria e estamos procurando conhecer processos em andamento em outras Prefeituras. Por enquanto identificamos apenas a Prefeitura Municipal de Campo Bom com processo implantado.” (entrevistado 1)

Quanto aos métodos que utilizarão para avaliar os servidores, partem do princípio de que “o mais adequado, neste primeiro momento é a Escala Gráfica, por ser o mesmo método já adotado pelas comissões de avaliação de Estágio Probatório e do Magistério,” e que os critérios, que são objetivos e subjetivos, constam definidos em Lei. A avaliação deverá ser anual, com levantamentos realizados a cada seis meses conforme disposto no §5º do Art.12, da Lei Municipal nº 3.897/2010. As avaliações serão realizadas pela chefia do servidor, juntamente com a Comissão. Farão jus à promoção por antiguidade (Lei Municipal nº 3.897, de 31 de julho de 2007) concedida a cada dois anos, os servidores do quadro geral que obtiverem pontuação de no mínimo sessenta por cento na avaliação de desempenho do período. Aos servidores que obtiverem desempenho insatisfatório, será aberto processo administrativo, para que seja incorporado a um programa de recapacitação.

Quanto à avaliação dos servidores efetivos, ocupantes de função de direção, chefia e assessoramento (DCA), quando não atingir o resultado igual ou superior a oitenta pontos poderá ser dispensado de sua função, retornando ao cargo de origem.

“[...]quando obtiver resultado inferior a oitenta pontos na soma geral dos critérios na avaliação de desempenho semestral para fins de promoção poderá, a critério do Chefe do Executivo, ser dispensado do DCA, retornando a seu cargo de origem.” (entrevistado 1)

A avaliação de desempenho dos cargos de confiança (CCs) terá por único objetivo medir o grau de eficiência dos ocupantes dos mesmos no desenvolvimento das funções inerentes ao respectivo cargo.

“O ocupante do cargo de confiança que obtiver resultado inferior a oitenta pontos na soma geral, poderá, a critério do Chefe do Executivo, ser passível de exoneração do cargo.” (entrevistado 1).

O servidor em período de estágio probatório será submetido aos procedimentos da avaliação especial de desempenho do estágio probatório. Assiduidade; pontualidade; produtividade, administração do tempo; zelo pelos recursos financeiros e materiais do patrimônio público; iniciativa e interesse; conhecimento do ofício; capacidade de comunicação; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; participação em programas e/ou cursos de capacitação/qualificação, serão os critérios de avaliação.

Os serviços públicos prestados nos diversos setores serão avaliados anualmente, através de sistemas de consulta popular, formulários distribuídos na comunidade ou de pesquisas programadas para tal finalidade. O relatório será encaminhado ao Chefe do Poder Executivo Municipal para a definição de soluções.

Quanto às dificuldades que estão enfrentando na implantação do Processo de Avaliação, responderam que está sendo difícil planejar, observando a legalidade de todo o processo em consonância com o que acreditam ser mais coerente e menos punitivo ao servidor, pretendem construir uma proposta que resulte em ter uma melhor qualidade na prestação dos serviços oferecidos para a comunidade.

“Estamos trabalhando ainda com a legislação, conhecendo a mesma, e construindo, a partir de referenciais teóricos, e pesquisa de campo os instrumentais de avaliação.” (entrevistado 2).

À pergunta sobre como se dará o processo de avaliação entre os diversos setores e funções de servidores e se haverá distinção do modelo de avaliação, de um modo geral, responderam:

“[...] trabalhando com a idéia de criação de um instrumental único de avaliação, respeitando os critérios expostos em lei, mas que ainda existem pontos importantes pendentes.” (entrevistado 2).

Desejam criar um instrumental que agregue valor tanto ao servidor avaliado, como ao serviço prestado e às chefias imediatas. Um instrumental transparente, que consiga abarcar as necessidades do serviço e do servidor público. Observam ainda que a diferenciação entre os setores e funções se dará na pontuação mínima exigida (CCs e DCAs) e em relação à periodicidade da avaliação aos servidores que estão em período de estágio probatório.

Quanto às expectativas dos gestores e dos servidores os integrantes da comissão responderam que ainda não realizaram levantamentos de expectativas, mas que, os funcionários com os quais mantiveram contato pessoalmente, se mostraram confiantes em um trabalho que venha de encontro com a valorização dos servidores e melhora dos serviços públicos. Uma respondente afirma ter percebido que

“Alguns servidores compreendem que a COMPAQ é um órgão que vem para moralizar o serviço público, através de punições e sanções”(entrevistado 1)

E outros servidores ainda os veem como um órgão que irá cuidar e defender seus direitos, que irá proporcionar qualificação e auxílio.

Quanto à forma como serão utilizados os resultados, até o momento só tem conhecimento e instruções para utilização para fins de promoção que, conforme estipula a Lei nº 3.897/2007, deverão ocorrer de duas formas: “I- por antiguidade, desde que atinja os níveis mínimos estabelecidos na avaliação de desempenho; e, II- por escolaridade.”

4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO B

As questões do Bloco B foram direcionadas a três grupos de entrevistados, que são: 1) servidores do Departamento de Pessoal, responsável pelos Recursos Humanos; 2) servidores integrantes da Comissão de Avaliação de Estágio Probatório, estes da Prefeitura Municipal de Igrejinha; e, 3) servidores integrantes da Comissão de Avaliação de Desempenho, da Prefeitura de Campo Bom.

Às perguntas realizadas para os grupos um total de nove se propuseram a responder. Os respondentes dos grupos 1 e 2 solicitaram que as perguntas lhes fossem entregues por escrito, alegando falta de disponibilidade para concederem a entrevista. Após várias tentativas para entrevistá-los, seis destes servidores concordaram em conceder a entrevistas e outros três receberam as perguntas e responderam por escrito, o que foi concedido dado a pouca quantidade de respondentes disponíveis.

Analizadas primeiramente as respostas dos dois primeiros grupos de respondentes deste bloco de perguntas, que são servidores que trabalham com questões ligadas diretamente

aos demais funcionários, mas não têm experiência em Processo de Avaliação de Desempenho propriamente dita, num total de seis pessoas entrevistadas.

Quanto à primeira questão sobre aplicação do processo de avaliação de desempenho e a utilização de seus resultados, entendem que é um processo que deve estar bem definido quanto a sua finalidade, e que deva se dar através dos diversos métodos existentes na mensuração das ações dos servidores durante determinado período de tempo.

“O processo deverá ser muito bem planejado, ser sério, pautado nas especificidades dos cargos e setores a serem avaliados, visando alcançar metas estipuladas e eficiência no serviço público, ao invés de apenas cumprir o dispositivo constitucional.” (entrevistado 3).

Quanto a quem avalia, todos consideram que é o superior imediato quem deve avaliar o servidor, dada a proximidade funcional e hierarquia.

“A avaliação deve ser efetuado pelo superior mais próximo” pois este “realmente acompanha o trabalho”, ou seja, com alguém que “conhece a função e não somente preenche a ficha”. (entrevistado 5).

Sobre a utilização dos resultados das avaliações, responderam que devem ser utilizados para melhorar o desempenho dos servidores públicos, para que o avaliado descubra seus pontos fortes e fracos dentro do serviço que está prestando e que esta descoberta possa servir para auxiliar o servidor, a administração e os serviços oferecidos. Deverão ser direcionados para a solução dos problemas encontrados visando ao crescimento pessoal e profissional dos servidores.

“O resultado das avaliações devem ser utilizados para detectar onde há necessidade de treinamento, sempre com a intenção de melhorar o desempenho, e nunca como forma punitiva.” (entrevistado 3).

Quanto aos fatores que consideram que devam ser avaliados, quais parâmetros consideram importantes constar e quais objetivos devem ser almejados, citaram fatores como:

“Qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, pontualidade, assiduidade, administração do tempo, uso adequado e a conservação dos equipamentos de serviço, aproveitamento em programas de capacitação, eficiência na prestação do serviço público, metas atingidas, relacionamento interpessoal.” (entrevistado 6).

Outro respondente ainda acrescenta que:

“Em princípio, todos os fatores são importantes, mas sempre é bom levar em consideração, qual a função que o servidor irá desempenhar.” (entrevistado 5).

Consideram que é importante verificar o conhecimento que tem e o que o servidor poderá aprender desempenhando a função, partindo sempre do princípio que o servidor em estágio probatório deveria ser bem acompanhado para incentivar o bom desempenho.

“É necessário ter como principal característica ou critério de que as pessoas são diferentes umas das outras, que produzem diferente, que cada um é indivíduo único e dessa forma, o serviço é produzido diferente, o resultado não é igual também, mas que deve ser o esperado.” (entrevistado 7)

Quanto aos objetivos, consideram que o principal durante este processo.

“Deve-se conhecer o servidor, saber qual é seu potencial e quais são seus interesses (trabalhar ou ocupar o cargo?), bem como avaliar a assiduidade e a pontualidade, visando sempre o crescimento profissional de cada colaborador, verificando em quais aspectos ele deve ter seu rendimento otimizado.” (entrevistado 6)

Outro objetivo a ser alcançado é a organização dentro da instituição,

“[...] uma vez que uma empresa organizada está pautada num planejamento de estratégias, possui metas a serem atingidas, não importando se a empresa é pública ou privada.” (entrevistado 6)

Segundo um dos respondentes, (entrevistado 4) “fatores a serem considerados e objetivos se confundem”, e os resultados mensurados a partir da avaliação devem ser utilizados para sanar as dificuldades encontradas na prestação do serviço público.

Em relação aos benefícios que julgam que se deva obter com a implantação do processo de avaliação, afirmam ser:

“[...] eficiência no serviço público, entrosamento entre servidores e estes com as chefias, verdadeiro conhecimento das atribuições de cada um, de cada setor, motivação para realização de um bom trabalho, flexibilidade, o saneamento de questões incidentes que prejudicam o andamento profissional e pessoal.” (entrevistado 6)

Consideram ainda que:

“Os órgãos públicos deixariam de ser cabides de empregos, desde que, o processo de avaliação seja acompanhado por servidores e chefias competentes e com conhecimento de causa”. (entrevistado 5)

Em relação a ações para desenvolvimento profissional e remuneração, entendem que, tendo por base os resultados alcançados, a avaliação satisfatória de desempenho poderia ser um dos critérios a ser levado em conta para a mudança de classe ou nível, visando melhor remuneração aos servidores de carreira, bem como proporcionar constante aperfeiçoamento profissional àqueles que demonstrarem interesse, o que seria uma forma de incentivo ao servidor.

“O que não significa, por outro lado, que o servidor que não atingiu os objetivos dentro de determinado período avaliado, deva ser punido, deverá, neste caso, se buscar as causas e sanar as dificuldades para períodos vindouros.” (entrevistado 4)

Ao segundo e último grupo de entrevistados deste bloco de questões, foram acrescentadas duas questões em relação aos dois grupos anteriores, visando sua experiência obtida da convivência de sete anos com um processo de avaliação de desempenho implantado no município. De uma forma geral a idéia deste grupo de entrevistados pode ser representada pela colocação seguinte:

“O processo de avaliação de desempenho, nesta prefeitura, têm sido aplicado a todos os funcionários, de carreira ou contratados, e que os resultados são utilizados para fim de promoção dos servidores melhoria da qualidade do trabalho.” (entrevistado 8).

Somente os servidores que obtiverem desempenho conceitual ótimo, farão jus a promoção por merecimento, observado o limite de 10% de servidores para as promoções. Os servidores com desempenho insatisfatório são imediatamente afastados de suas funções regulares e incorporados num programa de recapacitação e acompanhados por um processo administrativo pertinente. Após recapitado, o servidor passa por um período de avaliação novamente e passa a concorrer à promoção.

Quanto aos critérios utilizados para avaliar o desempenho são em número de dez (10):

“Assiduidade; produtividade; uso adequado de equipamentos e zelo pelo patrimônio público; presteza e interesse; qualidade do trabalho e

conhecimento do ofício; iniciativa; relacionamento interpessoal; aproveitamento em programas de capacitação e reciclagem; e, capacidade de comunicação.” (entrevistado 8).

A estes critérios são atribuídos notas que aplicadas a coeficientes especificados na planilha estabelece a pontuação de cada quesito. A soma destes é que será o resultado da avaliação.

A comissão trabalha diretamente com as chefias, oferecendo treinamento nas questões de como avaliar os funcionários. Após serem avaliados, os servidores são chamados para tomar ciência da sua avaliação e podem concordar ou não com os resultados.

“Se acontecer de o servidor não concordar com o resultado da avaliação, ele conversa com o chefe e, caso não tenha entrado em acordo sobre os pontos considerados na avaliação, ele tem o prazo de três dias para entrar com recurso junto à comissão de avaliação”.
(entrevistado 8)

Em posse deste recurso, comissão e avaliador deste funcionário, reúnem-se e sugerem formas de procedimento para resolução deste impasse. É então elaborado um relatório que é encaminhado ao executivo, que decide a forma de resolução deste impasse.

Avaliador e avaliado normalmente não se reúnem para preenchimento da planilha, as informações são mediadas pela comissão, que são quem coletam e repassam os resultados, e apenas os resultados. A comissão trabalha somente com os documentos, não executando tarefa de recursos humanos.

É considerada autoavaliação, a ciência do funcionário em relação à avaliação da chefia. De acordo com um dos respondentes, *“concordar ou discordar da pontuação recebida não deixa de ser uma autoavaliação”* (entrevistado 9).

No formulário utilizado para efetivar as avaliações, consta de um espaço para “comentários do avaliador referente à avaliação e informações adicionais” e um espaço destinado ao Parecer da COMPAQ, bem como um termo de notificação ao funcionário com espaço para assinatura, como forma de ciência.

Quanto aos benefícios obtidos com a implantação do processo de avaliação, os respondentes consideram que além de concorrer a promoções, o quadro geral passou por um processo de melhoria de qualidade do serviço e do servidor, embora não tenham parâmetros comparativos.

“Hoje, sabe-se que os servidores da Prefeitura são ótimos funcionários. É o que mostram os resultados das planilhas”. (entrevistado 8).

Em relação a ações para desenvolvimento profissional e remuneração, todos concordam que a possibilidade de participação em cursos de capacitação favorece os servidores na concorrência para a promoção, pois não há outra forma de promoção salarial prevista na legislação municipal.

“A avaliação contribui no sentido de oferecer possibilidades para capacitação dos funcionários, encaminhando-os a cursos, de acordo com as necessidades apontadas, o que possibilita que sejam melhor classificados na concorrência para a promoção.” (entrevistado 9).

Há que se esclarecer que um funcionário que se enquadre dentre os classificados (10% dos servidores que obtiverem conceito ótimo nas avaliações do período) para receberem a promoção, só concorrerão a esta novamente depois de transcorridos dois anos do recebimento do benefício. Desta forma consideram *“que oportuniza para que todos possam vir a ser beneficiados” (entrevistado 9).*

A construção do atual modelo de avaliação utilizado é resultado de um longo trabalho de estudo, análise e aperfeiçoamento a partir do modelo inicial proposto na implantação do processo, para o qual foram realizadas sucessivas reuniões com os chefes e a equipe de assessoria contratada para este fim.

“O modelo de hoje é resultado do aperfeiçoamento contínuo do modelo inicial, para que se conseguisse chegar a um que pudesse ser utilizado igualmente a todos os setores, abrangendo todos os pontos a serem avaliados”. (entrevistado 8).

“Buscamos subsídios também na área privada, para utilizar, de forma adequada ao setor público, práticas utilizadas e considerados eficientes”. (entrevistado 9).

Os critérios para avaliação foram elaborados de forma a abranger a todos os níveis, setores e funções, e resultar em um único modelo de formulário para avaliação de todos os servidores.

Em relação aos resultados que vem sendo obtidos com a implantação do processo, não há registros para realizar uma análise comparativa, portanto, não há parâmetros para medir como era antes da implantação e a partir desta. Consideram que a implantação do processo

trouxe resultados positivos apenas comparando comentários de usuários dos serviços, e pelos resultados das avaliações, que apontam a grande maioria como muito bons funcionários, como afirma um respondente:

“Ouvia-se falar que o servidor da prefeitura não era considerado bom funcionário, mas agora, os resultados apontam que os servidores são muito bons funcionários” (entrevistado 8).

Quanto à questão da eficiência, consideram que a avaliação veio contribuir no sentido de ter trazido consigo a proposta de capacitação e recapitação dos funcionários.

“Todos os funcionários recebem, primeiramente uma capacitação inicial e continuamente processos de recapitação, o que contribui para a questão de eficiência” (entrevistado 8).

Pode-se perceber que a Comissão é um departamento puramente burocrático em relação às avaliações de desempenho. Trabalha somente com os resultados obtidos, intermediando somente quando necessário, ou seja, quando avaliador e avaliado não concordarem em relação à pontuação, houver divergência quanto aos resultados apontados e no caso de um servidor interpor recurso quanto a sua avaliação.

O formulário para avaliação dos servidores, baseado no método de escala gráfica, especifica os critérios a serem avaliados, disponibilizando espaço para que o avaliador preencha com a nota que consideram pertinentes ao avaliado. Além deste, há outro espaço no formulário para que o avaliador possa acrescentar comentários referente a avaliação e informações adicionais. Porém, mesmo considerando a ciência do servidor ao resultado da avaliação, e que este possa se manifestar, a favor ou contra qualquer dos apontamentos, não foi disponibilizado espaço no formulário para que este se manifeste. O servidor pode questionar verbalmente o avaliador ou a comissão ou, quando considerar pertinente, protocolar um recurso, que dará início a um processo administrativo para averiguação do caso.

4.3 ANÁLISE CATEGORIZADA DAS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS

Para a realização das entrevistas foram elaboradas perguntas abertas que, categorizadas, e destacadas as palavras-chave encontradas em cada quesito respondido, direcionam a análise dos dados coletados, conforme disposto nos quadros I e II.

BLOCO A		
Questões*	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS-CHAVES
1 e 4	Processo de Avaliação	-treinamento; - planejamento; - agregar valor; e, - transparência.
2	Aplicação do Processo	- critérios objetivos e subjetivos.
1 e 3	Percepção do avaliador	- valorização; - capacitação; - conhecimento; - construção de método; e, - planejamento.
5	Expectativa de Aplicação	- valorização; - eficiência; e, - promoção salarial.

* As perguntas estão disponíveis no Anexo A deste trabalho

Quadro I – Categorização das questões do Bloco A de perguntas

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

BLOCO B		
Questões*	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS-CHAVES
1	Processo de Avaliação	- planejamento; - metas; - eficiência.
1	Aplicação do Processo	- crescimento pessoal e profissional; - melhora do desempenho; - solução de problemas; e, - recapitação contínua.
2 e 3	Percepção do Avaliador	- eficiência; - critérios; - crescimento pessoal e profissional; e - planejamento.-
4	Expectativa quanto aos Resultados	- aperfeiçoamento; - capacitação profissional; e, -eficiência.

* As perguntas estão disponíveis no Anexo B deste trabalho

Quadro II – Categorização das questões do Bloco B de perguntas

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

As categorias de análise evidenciadas nos quadro I e II serão tratadas separadamente nas subseções a seguir.

4.3.1 O processo de avaliação

Processo pressupõe uma seqüência de ações que objetivam atingir metas estipuladas. São atividades que são realizadas para gerar resultados com valor agregado. Um processo de avaliação de desempenho requer planejamento quanto aos objetivos, com metas estabelecidas, cujo resultado seja utilizado para melhoria dos serviços. Para se obter melhoria de serviços, é necessário que os servidores apresentem um desempenho condizente com os propósitos da instituição.

A pesquisa apresenta, na visão dos entrevistados, que o sucesso do processo se deve á disposição de treinamento adequado dos responsáveis pelo processo de avaliação, visando à obtenção de conhecimento suficiente para que haja planejamento minucioso quanto aos objetivos do processo. Há clara percepção de que o processo de avaliação de desempenho deva agregar valor aos serviços e aos servidores avaliados, e transparência, para que não dê margem a dúvidas e distorções quanto à aplicação dos resultados.

A proposta na qual o município de Igrejinha vem trabalhando, é respaldada pela Lei Municipal nº 3.896/07, que institui o Programa de Valorização Profissional no Serviço Público e cria a Comissão Permanente de Capacitação, Controle e Avaliação de Desempenho e Qualidade do Servidor e do Serviço Público Municipal de Igrejinha – COMPAQ, cuja finalidade é de capacitar de forma contínua os servidores, avaliar o desempenho individual e coletivo.

Estabelece a lei, à comissão igrejinense:

- Avaliar os servidores do quadro geral objetiva e subjetivamente;
- Conceder promoções por antiguidade aos servidores do quadro geral que obedecerem aos critérios estabelecidos;
- Avaliar os ocupantes de Cargos de Confiança (CCs) com objetivo único de medir o grau de eficiência no desenvolvimento das funções inerentes aos respectivos cargos;

- Avaliar os serviços públicos, através da implantação de um sistema eficiente de consulta popular.

Para que a avaliação corresponda eficientemente às proposições do processo, é importante que se dispense atenção para a preparação dos avaliadores. A atuação destes é que vai determinar o grau de eficiência alcançado no processo. A avaliação do servidor, no setor público, é efetuada pela chefia imediata deste e, a transitoriedade das chefias pode ser considerada mais um limitador do processo. A incerteza da permanência no cargo pode refletir negativamente no exercício de julgador, uma vez que o cargo é ocupado pelo critério da confiança, e se, por algum motivo esta confiança tenha fim, pode o ocupante do cargo de chefia ser demitido sem qualquer justificativa.

4.3.2 A aplicação do processo

A aplicação de um processo se dá através de planejamento, executado após análise detalhada de todos os pontos que serão avaliados em relação aos resultados esperados. Para que contribua satisfatoriamente para a eficiência dos resultados, é necessários que os critérios, sejam eles objetivos ou subjetivos, sejam definidos com base nos benefícios que se busca proporcionar. As entrevistas realizadas apontam para a preocupação de que os critérios sejam abrangentes a todos os níveis e setores, visando minimizar a quantidade de diferentes formatos de formulários utilizados no processo de avaliação.

Quanto à avaliação de desempenho do servidor do quadro geral, a Lei Municipal nº 3.896/07 especifica, em seu Art. 9º que:

A avaliação de desempenho do servidor do quadro geral será anual, mediante a realização de levantamentos criteriosos objetivos e subjetivos, tomados a cada 06(seis) meses, pelos membros da COMPAQ, juntamente com a Chefia do servidor avaliado, segundo planilha individualizada.

Estabelece ainda, a determinada lei, no mesmo artigo (9º) em parágrafo específico, os critérios para avaliação dos servidores em duas categorias: 1- Critérios objetivos: assiduidade e pontualidade; e, 2- Critérios subjetivos: produtividade X administração do tempo; zelo pelos recursos financeiros e materiais do patrimônio público; iniciativa e interesse; conhecimento do ofício; capacidade de comunicação; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; e, participação em programas e/ou cursos de capacitação/qualificação.

Quanto à avaliação dos serviços públicos, a Lei nº 3.896/07, do município e Igrejinha, estabelece que:

Art.20 A cada semestre, a Comissão deverá elaborar relatório de acompanhamento dos serviços prestados nos diversos setores, considerados a partir do organograma e observados por Secretaria. **Parágrafo Único** Deverá ser implantado um sistema eficiente de consulta popular, pelo menos uma vez ao ano, através de formulários distribuídos na comunidade u de pesquisas programadas para tal finalidade.

A avaliação de desempenho é uma prática utilizada constantemente pelas organizações, principalmente as da área privada. No caso de Prefeituras, pouco está sendo feito ainda neste sentido como se pôde constatar quando da realização desta pesquisa. Todas as prefeituras consultadas têm instituído processo de Avaliação de Estágio Probatório, e algumas realizam avaliação de desempenho para a área do magistério. Tanto a avaliação de estágio probatório quanto a avaliação dos servidores do magistério, encontram respaldo em legislação na esfera Federal, pois vinculam a sua efetivação a ações impeditivas de determinados atos administrativos. Um funcionário público não pode ser demitido, nem mesmo alcança a aposentadoria, sem que tenha passado por um processo de avaliação do estágio probatório. Já no magistério, a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação estabelece plano de carreira, vincula verbas ao desempenho, e faz com que, necessariamente sejam implantados métodos de avaliação dos professores. De uma forma ou outra, estes dois tipos de avaliação tornam-se fundamentais para o futuro dos servidores. Já a avaliação de desempenho para o quadro geral de funcionários, embora estabelecida em lei, não é um processo que venha a gerar prejuízo, financeiro ou de carreira, diretamente, para o servidor e o serviço público.

4.3.3 A percepção do avaliador

O avaliador deve saber como e porque está avaliando. Além de treinamento, o avaliador deve conhecer bem o processo, tanto de avaliação, quanto das metas, objetivos e resultados esperados. Os entrevistados consideram que o processo deva proporcionar o conhecimento de todos quanto às atribuições de seus cargos, disponibilizando técnicas e cursos de capacitação contínua. Oferecer o respaldo necessário aos servidores, através do planejamento de metas e com aplicação de método que visem o desenvolvimento pessoal e

profissional, individual e coletivo representa a valorização dispensada ao servidor e ao serviço realizado.

Na ocasião da entrevista, a comissão de avaliação instituída no município de Igrejinha para implantação do processo deixa clara a preocupação quanto à criação de um instrumental que agregue valor ao servidor avaliado, ao serviço prestado e às chefias. O que sugere uma avaliação que vise resultados globais, e não apenas individuais e setoriais e, portanto, vem de encontro à proposta de atendimento ao princípio da eficiência, disposto na Constituição Federal.

4.3.4 As expectativas quanto à aplicação do processo

Na busca de aplicação de um processo de avaliação que corresponda às expectativas de eficiência, a experiência dos entrevistados deixa transparecer a necessidade da possibilidade de existência de promoção salarial com forma de valorização dos servidores, além de capacitação contínua e aprimoramento do desenvolvimento. Para que mereçam alcançar a promoção, os funcionários precisam se mostrar interessados no aperfeiçoamento de técnicas de trabalho, na capacitação individual e comprometidos com as metas da instituição.

Os resultados de desempenho dos servidores serão procedidos anualmente, de acordo com dados obtidos através de avaliação periódica.

À comissão (COMPAQ) compete:

I- Capacitar, treinar, ministrar cursos, realizar encontro e outros afins. II- Avaliar todos os servidores municipais com base em critérios pré-estabelecidos na legislação, medindo o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. III- Avaliar os ocupantes de cargos de confiança (CCs). IV- Realizar levantamento periódico dos critérios de avaliação de todos os servidores municipais, atribuindo-lhes conceitos através de notas para cada item. V- Conduzir os trabalhos de avaliação sempre dentro dos princípios a legislação e do Regimento Interno definido por decreto, pautando sua conduta pela neutralidade e isenção, sob pena das sanções previstas. VI- Sugerir ao Prefeito o afastamento temporário das atividades regulares todo aquele servidor que obtiver conceito insatisfatório na avaliação anual, executando a tarefa de recapacitação e readaptação do mesmo. VII- Requisitar a prestação de serviços de outras áreas e acompanhamento especializado, sempre que necessário, com o objetivo de atender mais adequadamente ao servidor com baixo desempenho. VIII- Apresentar relatórios semestrais ao Chefe do Poder Executivo sobre os resultados gerais da avaliação e dos processos de recapacitação. IX- Manter permanentemente o caráter sigiloso do seu trabalho, apresentando anualmente o resultado final das avaliações de cada servidor, bem como divulgar as indicações para as promoções por antiguidade efetivadas em cada exercício, sob pena de sanção disciplinar. (Lei Municipal nº 3.896/2007).

4.4 ANÁLISE DE APLICAÇÃO DE MÉTODOS

Relacionar a prática com a teoria é um método importante para que se possam identificar caminhos para a formulação de um modelo que responda a questão de pesquisa. O quadro abaixo apresenta este relacionamento de acordo com a categorização a partir das entrevistas realizadas.

Pode-se observar nos quadros abaixo, que dentre os diferentes métodos abordados, existem algumas similaridades quanto aos elementos elencados, mas são as diferenças que determinam identificação de cada um dos modelos.

MÉTODO DE RELATÓRIOS		
PRINCIPAIS ELEMENTOS	MODELO DE CAMPO BOM	PROPOSTA DE IGREJINHA
Simple elaboração	Aplicação relativamente simples.	Entendem que deva ser relativamente simples para aplicação.
Rapidez na aplicação	Relativamente rápido.	Reconhecem a necessidade de maior tempo dependendo do grau de dedicação dispensada.
Incompleto	Incompleto e superficial.	Entendem que independente do método, é impossível abranger a totalidade.
Alto grau de subjetivismo	Existe.	Admitem certo grau de subjetividade.
Ausência de padronização	Totalmente padronizado.	Pretensão de modelo padrão.

Quadro III – Análise de aplicação – Método de Relatórios

Fonte: elaborado pela autora (2010)

O método de relatórios é identificado por apresentar uma avaliação incompleta e pela ausência de padronização

MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS		
PRINCIPAIS ELEMENTOS	MODELO DE CAMPO BOM	PROPOSTA DE IGREJINHA
Fácil Elaboração	Existe	Presente na proposta.
Rapidez na Execução	Existe	Reconhecem a necessidade de maior tempo dependendo do grau de dedicação dispensada.
Processo Rotineiro	Existe	Há a compreensão de que a rotina prejudica o processo de avaliação, mas facilita a aplicação.

Processo Limitado	Existe	Entendem que o processo deva ser abrangente, embora a proposta hoje, seja limitada,
Falta de Flexibilidade	Existe	Trabalham com a possibilidade de existir flexibilidade controlada.
Foco no passado	Existe	Entendem que embora a avaliação foque o passado, os resultados deverão projetar o futuro.
Feedback incorreto	Existe	Reconhecem a necessidade de feedback adequado.
Subjetividade	Existe	Admitem ser difícil de eliminar a subjetividade.

Quadro IV – Análise de aplicação – Método de Escalas Gráficas

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Um processo rotineiro, limitado, inflexível e com foco no passado identificam o método de escalas gráficas.

MÉTODO DE ESCOLHA FORÇADA		
PRINCIPAIS ELEMENTOS	MODELO DE CAMPO BOM	PROPOSTA DE IGREJINHA
Medição de desempenho individual	Existe	Embora os exemplos apontem para medição individual, entendem a necessidade de medição geral.
Avaliação por frases descritivas	Avaliação por critérios	Propõem avaliação por critérios preestabelecidos.
Predefinição de desempenho	Escalas de pontos	A proposta aponta para adoção de Escalas de Pontos
Resultados globais	Resultados individuais	Entendem que os resultados devam ser globais.
Método comparativo e discriminativo	Não comparam nem descrevem.	Não compara nem descreve.
Subjetividade	Existe	Admitem ser difícil de eliminar a subjetividade.

Quadro V – Análise de aplicação – Método de Escolha Forçada

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Escolha forçada é a denominação dada ao método que utiliza a predefinição de desempenho a partir da comparação e discriminação com parâmetros de desempenho esperados.

MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO		
PRINCIPAIS ELEMENTOS	MODELO DE CAMPO BOM	PROPOSTA DE IGREJINHA
Avaliação com base em entrevistas	Avaliação com base na percepção do avaliador.	Não apontam para esta possibilidade.
Apresentação do desempenho por análise de fatos e situações	Não existe, o desempenho é medido por pontos.	Pretendem adotar o desempenho medido por pontos.

Possibilita planejamento do desenvolvimento do empregado	Não existe	Percebem a necessidade.
Subjetividade melhor neutralizada	Não neutraliza a subjetividade.	Presença de subjetividade.
Elevado custo de aplicação	Baixo custo de aplicação	Pretende manter um baixo custo de aplicação.
Morosidade	Utilizam método menos moroso.	Pretendem proporcionar agilidade no processo.

Quadro VI – Análise de aplicação – Método de Pesquisa de Campo

Fonte: elaborado pela autora (2010)

Avaliação com base em entrevistas e desempenho apresentado pela análise de fatos e situações é o que basicamente identificam o método de pesquisa de campo.

MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)		
PRINCIPAIS ELEMENTOS	MODELO DE CAMPO BOM	PROPOSTA DE IGREJINHA
Avalia o trabalho	Avalia o funcionário.	A proposta é de avaliação do trabalho e do trabalhador.
Preocupação com o futuro	Não existe. O foco é no passado.	A pretensão é de que exista preocupação com o futuro.
Objetividade	Baixo índice.	Há expectativa de atingir alto grau de objetividade. Quanto mais objetivo, mais complexo e demorado o processo.
Busca comprometimento	Relativamente	Há pretensão.

Quadro VII – Análise de aplicação – Método de Administração por Objetivos (APO)

Fonte: elaborado pela autora (2010)

O método de administração por objetivos se caracteriza por avaliar o trabalho, buscar comprometimento e ter preocupação com o futuro.

MÉTODO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS		
PRINCIPAIS ELEMENTOS	MODELO DE CAMPO BOM	PROPOSTA DE IGREJINHA
Combina fontes internas e externas	Não aplica.	O proposto pela legislação municipal é avaliar os servidores e os serviços, portanto, aponta a necessidade desta combinação.
Feedback	Existe	Indispensável para atendimento da eficiência administrativa.
Retroinformações de todos os ângulos.	Não existe.	Percebem esta necessidade.
Visão global e geral sobre o desempenho.	Não existe. Mede o desempenho individual.	Percebem esta necessidade.
Eficácia total de liderança	Não existe.	Percebem esta necessidade.

Quadro VIII – Análise de aplicação – Método de Avaliação 360 Graus

Fonte: elaborado pela autora (2010)

E, a avaliação 360 graus, como o próprio nome já indica, cruza informações de todos os ângulo sobre o desempenho em todos os níveis, combinando fontes internas e externas, e em todas as direções.

Isto posto, pode-se observar que o modelo utilizado no município de Campo Bom se identifica totalmente com o método de escala gráfica, que é o estabelecido pela legislação local e adotado integralmente no processo aplicado pela comissão de avaliação de desempenho na Prefeitura.

Para o município de Igrejinha, embora tenham estabelecido um modelo que se assemelha em muito ao de Campo Bom, pode-se observar que os entrevistados demonstram uma visão mais abrangente, quando demonstram expectativas, pretensões e percepções de necessidades combinadas principalmente com os métodos de Administração por Objetivos e de Avaliação 360 graus.

Vimos na literatura revisada que o método adotado por cada instituição é próprio, e devem ser consideradas as particularidades de cada aplicação. Adequar às suas características e aos seus objetivos “é importante para a obtenção de resultados do método” (CHIAVENATO, 1998, p.113).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs-se a satisfazer os objetivos específicos que são: I- pesquisar e definir avaliação de desempenho e o conceito de eficiência no serviço público; e II- conhecer as propostas que estão sendo trabalhadas para o município de Igrejinha na montagem de seu programa de avaliação de desempenho. Em posse destas respostas, a proposta é responder ao objetivo geral de identificar se o programa de avaliação de desempenho que vem sendo desenvolvido no Município de Igrejinha adequa-se ao princípio constitucional de eficiência.

A partir de entrevistas realizadas com duas comissões de funcionários responsáveis pela implantação e aplicação de um processo de avaliação de desempenho, uma do município de Igrejinha e a outra do município de Campo Bom, com os funcionários integrantes da comissão de avaliação de estágio probatório e com funcionários responsáveis pelo departamento de pessoal, estes últimos também da prefeitura de Igrejinha, realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. Foram ainda utilizados como recursos secundários a legislação pertinente, fichas de avaliação utilizadas e conversas informais com os funcionários de departamentos da Prefeitura de Igrejinha envolvidos no processo de implantação e implementação da avaliação de desempenho.

O estudo demonstra que a avaliação de desempenho é um processo amplo, que visa medir conhecimento, metas, competências em relação a diversos fatores. Deve ser utilizado para guiar processos de melhorias para o funcionário, para a instituição e para o público em geral. Vários são os métodos conhecidos e cada instituição deverá formular o que melhor se adapte para alcançar os objetivos de sua implantação.

Quanto à eficiência no setor público, como visto, é a capacidade de disponibilizar para a sociedade o melhor serviço, com os melhores resultados. Os recursos devem ser utilizados de forma a beneficiar o maior número de pessoas, visando sempre o interesse público. Porém, um modelo de avaliação de desempenho para que possa ser considerado eficiente precisa encontrar respaldo em todas as áreas da estrutura administrativa.

O aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho necessita de conhecimento de todos sobre o processo, da participação de todas as áreas na sua elaboração, de objetivos e metas claras e específicas.

A avaliação de desempenho, mais do que servir para promoção por mérito, escolaridade ou por antiguidade, deve promover melhorias na utilização dos recursos

públicos, visando benefícios de interesse público. É um processo que influencia um relacionamento mais estreito entre chefias e funcionários, possibilitando um grau maior de entendimento, conhecimento e compreensão entre os integrantes da equipe. A troca de idéias, tanto na elaboração quanto na aplicação e na avaliação dos resultados, auxilia no desenvolvimento da instituição.

Considerando-se os métodos conhecidos e explicitados neste trabalho, o modelo de aplicação com seus respectivos objetivos e resultados evidenciados, entende-se que no processo de avaliação de desempenho, deva ser utilizado um método que possibilite entrosamento e comprometimento da equipe. Na aplicação do processo é importante que se crie oportunidades para que todos busquem a integração necessária para a melhoria da qualidade e propicie o crescimento coletivo, com resultados em relação ao conhecimento do ambiente e das decisões que ocorrem. O processo deve servir de motivação para a melhoria dos relacionamentos interpessoais, interdepartamentais, promovendo trocas de experiências e a busca de resultados que promovam o desenvolvimento da instituição.

Embora haja uma forte indicação para a utilização do método de escala gráfica, sugere-se que, independente do método a ser adotado, este não seja aceito simplesmente como definitivo.

A sugestão é que seja avaliada continuamente a aplicação do método e, na medida em que for possível, aperfeiçoado, buscando atingir, melhorar e ampliar a qualidade dos serviços disponibilizados, como resultado de um quadro de funcionários cada vez melhor capacitados, valorizados e satisfeitos com seu trabalho e com os resultados deste.

O processo de avaliação de desempenho deve ser aplicado de forma a estabelecer metas alcançáveis, com critérios estabelecidos com alto grau de objetividade, com feedback adequado, e um processo de recompensas que visem valorizar o servidor e o serviço público.

O estudo demonstrou, a partir da metodologia adotada e da literatura revisada, que os modelos que melhor correspondem à perspectiva para o município de Igrejinha, na interpretação das respostas dos entrevistados, são o Método de Administração por Objetivos (APO) e o Método de Avaliação 360 Graus. O primeiro, por apresentar uma proposta objetiva, preocupada em avaliar o trabalho ao invés de avaliar as pessoas, preocupada com o futuro e que busca o comprometimento de todos em relação aos objetivos da instituição através de um processo participativo e motivador. O segundo modelo de método sugerido, responde a expectativa de nossa proposta de eficiência, uma vez que, combina múltiplas fontes de informação, o que enriquece o processo de avaliação, que possibilita uma visão global do desempenho do serviço e dos servidores. Neste processo, o funcionário é avaliado

por seu superior, pelos pares, por si mesmo, e pode ser avaliado também por seus clientes, que podem ser clientes internos (funcionários de outros setores) e clientes externos (público em geral).

Os processos citados exigem um nível maior de especialização por parte da equipe responsável pela avaliação, necessitando clareza na comunicação dos objetivos e expectativas de resultados, mas possibilita um conhecimento mais profundo a respeito do quadro funcional e oferece maiores oportunidades de auxílio para o crescimento de cada um. São processos complexos, com grande volume de informações envolvidas, nos quais os critérios devem ser bem elaborados e todos precisam conhecer e entender como se processam os resultados. Mais do que possibilitar, exige um alto grau de transparência dos serviços executados mas os resultados contribuirão para converter os comportamentos em atributos positivos de melhoria contínua.

A não identificação de mais municípios que estejam aplicando algum processo de avaliação de desempenho pode ser considerada um fator limitador para os fins da presente pesquisa. Uma contribuição maior de outras fontes de informações, talvez alterasse o resultado do trabalho, uma vez que seriam apresentadas múltiplas percepções de aplicação de processos de avaliação de desempenho com experiências na administração pública.

Cabe ainda salientar que os resultados obtidos neste estudo de caso são específicos e sua transposição para situações análogas inspira cuidados, devendo sempre ser analisados caso a caso.

Portanto, este estudo não esgota a discussão sobre o tema. A área pública, como vemos, carece de experiências na aplicação destes processos, deixando margem a novos estudos que auxiliem no desenvolvimento de modelos que se adaptem às diversas culturas e particularidades das pessoas e das instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARES, Maria Lúcia Miranda. **A eficiência com fundamento da reforma do aparelho do Estado**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/Doutrina/texto.asp?id=4887&p=3>> Acessado em: 23 ago 2010.

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

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n°s 1/92 a 44/2004 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n°s 1 a 6/97. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

BRASIL. **Decreto Federal n 200/67 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967.

BRASIL. **Decreto Federal n 7133/2010 de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho [...]. Brasília, 2010..

BULOS, U.L. **Constituição Federal Anotada**. 4.ed. ver.e atual. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMPO BOM, Prefeitura Municipal de. **Lei nº 2.413, de 16 de janeiro de 2003**. Campo Bom: Legislação, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO FILHO, J.S. **Manual de Direito Administrativo**. 9.ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Edição Compacta**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FISCHER, José Carlos Wendt Fischer. **Avaliação de Desempenho – Método de Escalas Gráficas**. Nova Prata: Universidade de Caxias do Sul – Nupra, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

IGREJINHA, Prefeitura Municipal de. **Lei nº 3.895, de 31 de julho de 2007**. Igrejinha: Legislação, 2007.

IGREJINHA, Prefeitura Municipal de. **Lei nº 3.896, de 31 de julho de 2007**. Igrejinha: Legislação, 2007.

IGREJINHA, Prefeitura Municipal de. **Lei nº 3.897, de 31 de julho de 2007**. Igrejinha: Legislação, 2007.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no Modelo de Gestão por Competências: uma experiência de utilização**. Graduando de Psicologia, Universidade Tuiuti do Paraná, 2004.

LOPES, Maurício Antônio Ribeiro. **Comentários à Reforma Administrativa: de acordo com as Emendas Constitucionais 18, de 05.02.1998, e 19, de 04.06.1998**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p. 108.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 11. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink; Tradução Carolina Andrade. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: L TR, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9. ed. São Paulo: L TR, 2005.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SASSO, Sérgio Dal. **Frases e Reflexões para Administradores, Profissionais e Empreendedores**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com>>. Acesso em: 23 nov. 2010.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.** Rio de Janeiro: Quallitymark Editora, 2000.

VASCONCELOS, Agno. **O Princípio da Eficiência na Gestão Pública.** Disponível em: <www.webartigos.com/articles/14519/1/O-PRINCIPIO-DA-EFICIENCIA-NA-GESTAO-PUBLICA/pagina1.html>. 2009. Acesso em: 01 jul. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – QUESTÕES PARA ENTREVISTA - BLOCO A

Questões para entrevista com a Comissão de Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Igrejinha:

- 1) Como está sendo o processo de criação e implantação, e quais os objetivos da Comissão de Avaliação de Desempenho?
- 2) Qual(is) método(s) utilizarão para avaliar o desempenho dos servidores e como se dará o processo de avaliação? (quem irá avaliar, quem será avaliado e quais parâmetros utilizados)
- 3) Quais as maiores dificuldades estão enfrentando na implantação do Processo de Avaliação?
- 4) Como se dará o processo de avaliação entre os diversos setores e funções de servidores? Haverá distinção do modelo de avaliação?
- 5) Quais as expectativas dos gestores e dos servidores e de que forma serão utilizados os resultados?

ANEXO B – QUESTÕES PARA ENTREVISTA - BLOCO B

Questões para entrevista realizada com três grupos distintos:

- a) Com a Comissão de Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Campo Bom;**
 - b) Com a Comissão de Avaliação de Estágio Probatório da Prefeitura de Igrejinha;**
 - c) Com os funcionários do Departamento de Pessoal da Prefeitura de Igrejinha.**
-
- 1) Como você entende que deva se dar o processo de avaliação de desempenho e como devem ser utilizados os dados dos resultados das avaliações
 - 2) Quais os fatores você considera que devam ser avaliados, que parâmetros considera importante constar, e a quais objetivos almejados?
 - 3) Que benefícios julgam que se deva obter com a implantação do processo de avaliação? Muito similar com a questão 3, também daria para fundir em uma única questão.
 - 4) Em relação a ações para desenvolvimento profissional e remuneração, de que forma você entende que a avaliação de desempenho deva contribuir?

ANEXO C – PLANILHA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Prefeitura Municipal de Campo Bom
Estado do Rio Grande do Sul – Brasil
COMPAQ

PLANILHA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NOME DO SERVIDOR:	
MATRÍCULA:	DATA DE POSSE:
CARGO:	
<input type="checkbox"/> SERVIDOR EFETIVO <input checked="" type="checkbox"/> SERVIDOR EM ESTÁGIO PROBATÓRIO	
SECRETARIA:	
LOCAL DE TRABALHO	
PERÍODO DE AVALIAÇÃO:	
AVALIAÇÃO N°:	
Avalie cada item conforme escala relacionada abaixo e planilha de avaliação em anexo. Marque na tabela a NOTA correspondente.	

CRITÉRIOS	NOTA	COEFICIENTE	PONTOS
1- ASSIDUIDADE: Tem por finalidade verificar a frequência do servidor ao local de trabalho.	0,2		
2- PONTUALIDADE: Destina-se a verificar o cumprimento, pelo servidor, dos horários estabelecidos pela Prefeitura para entrada e saída do local de trabalho e para a realização de reuniões, palestras, treinamentos e outros eventos.	0,2		
3- PRODUTIVIDADE: Objetiva verificar a frequência com que o servidor se empenha em cumprir os compromissos do trabalho no período de tempo previsto.	2,5		
4- USO ADEQUADO DE EQUIPAMENTOS E ZELO PELO PATRIMÔNIO PÚBLICO: Tem por finalidade analisar o cuidado que o servidor dispensa aos recursos materiais, instalações físicas e equipamentos postos sob sua responsabilidade, conforme disposto na LRF sobre o equilíbrio fiscal e gestão patrimonial.	0,2		
5- PRESTEZA E INTERESSE: Destina-se a analisar o interesse e a predisposição do servidor em colaborar com os colegas de trabalho, com a chefia e com os representantes dos demais órgãos da Administração Municipal na execução do trabalho diário. Analisa a busca de informações e a inovação nos processos para agilizar e atender melhor o Município.	1,5 (com capacitação)		
	2,0 (sem capacitação)		
6- QUALIDADE DO TRABALHO E CONHECIMENTO DO OFÍCIO: Destina-se a analisar o conhecimento do servidor sobre o seu ofício. Procura medir o grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados, bem como, o conhecimento e cumprimento de suas obrigações.	3,0		
7- INICIATIVA: Objetiva analisar o desenvolvimento de novos padrões de pensamento por parte do servidor, ter idéias originais, propor soluções alternativas aos problemas surgidos no trabalho e a capacidade de pensar e agir do servidor em frente a eventual ausência de normas e orientação superior ou em situações imprevistas, bem como, sua adaptação a qualquer mudança na rotina ou objetivos de trabalho.	1,0		
8- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Visa analisar o modo de relacionar-se do servidor com o grupo de trabalho, chefias e com o público em geral observando se o mesmo favorece o ambiente de trabalho e o desenvolvimento das atividades em geral.	0,5		

COMPAQ-COMISSÃO PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO, CONTROLE, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, E QUALIDADE DO SERVIDOR E SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL.
Endereço: Avenida Independência, 800, 2º. andar – Centro Administrativo Municipal.
Fone: 598-8600 Ramal 236



Prefeitura Municipal de Campo Bom
Estado do Rio Grande do Sul – Brasil
COMPAQ

9- APROVEITAMENTO EM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E RECAPACITAÇÃO, OFERECIDO PELO MUNICÍPIO: Refere-se a participação do servidor em cursos, programas, seminários, congressos e outros eventos, internos e externos, com a devida referência ao cargo que ocupa.		0,5	
10- CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO: Destina-se analisar a capacidade de comunicação do servidor, ou seja, como recebe e divulga as informações do dia a dia de trabalho. Neste caso, é importante analisar a exatidão, confiabilidade, clareza e ordem na comunicação.		0,4	
TOTAL GERAL			

OBSERVAÇÃO: Na hipótese de não haver programas de capacitação disponibilizados pela Administração Pública, será desconsiderado o critério Participação em Programas Capacitação e Recapacitação, sendo o meio ponto (0,5) a ele referente redistribuído para o critério Presteza e Interesse.

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR REFERENTE À AVALIAÇÃO E INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

O avaliado fica notificado, nesta data, de que tem o prazo de 03 (três) dias para apresentar defesa escrita, e regularmente protocolada, relativa à avaliação feita sobre a respectiva conduta funcional, no período de _____ a _____ da qual, igualmente nesta data, lhe é fornecida cópia integral.

Campo Bom, _____ de _____ de _____.

ASSINATURA DA CHEFIA DO AVALIADO

ASSINATURA DO AVALIADO

PARECER DA COMPAQ: _____

ASSINATURA DO (A) COORDENADOR (A)

COMPAQ-COMISSÃO PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO, CONTROLE, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E QUALIDADE DO
SERVIDOR E SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL.
Endereço: Avenida Independência, 800, 2º. andar – Centro Administrativo Municipal.
Fone: 3598-8600 Ramal 236

Modelo de Planilha de Avaliação de Desempenho (verso)

ANEXO D – ESCALA DE NOTAS



Prefeitura Municipal de Campo Bom
Estado do Rio Grande do Sul – Brasil
COMPAQ

ESCALAS DE NOTAS – DCAs

CRITÉRIOS	ÓTIMO (Nota 10)	SATISFATÓRIO (Nota 8)	REGULAR (Nota 6)	INSATISFATÓRIO (Nota 4)
1-ASSIDUIDADE	Nenhuma falta injustificada no trimestre.	Uma falta injustificada no trimestre.	Duas faltas injustificadas no trimestre.	Três faltas injustificadas ou mais no trimestre.
2-DEDICAÇÃO	Está sempre envolvido em atividades relativas ao serviço, mesmo fora do horário normal de expediente	Sempre que necessário, se envolve em atividades relativas ao serviço, mesmo fora do horário normal de expediente	Somente se envolve em atividades relativas ao serviço, fora do horário normal de expediente, quando imprescindível	Nunca se envolve em atividades relativas ao serviço, fora do horário normal de expediente
3-PRODUTIVIDADE	Sempre conclui suas tarefas dentro do prazo previsto.	Normalmente conclui suas tarefas dentro do prazo previsto.	É irregular no cumprimento de prazos, não se pode contar com a conclusão dentro do prazo previsto.	Dificilmente conclui suas tarefas dentro do prazo previsto.
4-USO ADEQUADO DE EQUIPAMENTOS ZELO AO PATRIMÔNIO PÚBLICO	É extremamente cuidadoso com os materiais, instalações físicas e equipamentos, procurando não só conservá-los, como também evitando desperdícios zelando pela segurança do patrimônio.	É cuidadoso na utilização dos materiais, instalações físicas e equipamentos, não lhes causando qualquer dano.	Por vezes sua pouca atenção às condições de utilização dos materiais, instalações físicas e equipamentos, chega a causar dano ou prejuízos ao patrimônio.	É extremamente descuidado com os materiais, instalações físicas e equipamentos a que tem acesso, não se preocupando em evitar danos ou prejuízos.
5-PRESTEZA INTERESSE	Está sempre pronto e disposto a executar imediatamente o trabalho que lhe foi confiado, mostrando-se sempre interessado.	Freqüentemente tem disposição para executar os trabalhos de imediato.	Raramente demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente	Não demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente e não apresenta justificativa plausível.
6- CONHECIMENTO DO OFÍCIO	Apresenta excelente conhecimento para executar as tarefas e seu trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidades de orientações.	Apresenta bom conhecimento para executar as tarefas e seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa ser corrigido.	Apresenta conhecimento regular para executar as tarefas e seu trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessário orientações para corrigi-lo.	Apresenta conhecimento limitado para executar as tarefas e seu trabalho é de difícil entendimento, apresentando erros e incorreções constantes, mesmo sob orientação.
7-INICIATIVA	Excelente iniciativa, sempre apresenta boas idéias e soluções para melhorar os processos e resultados do trabalho, antecipando-se na solução de problemas.	Boa iniciativa, algumas vezes propõe modificações nos processos de trabalho e na maioria das vezes estas implicam em melhoria nos resultados do trabalho.	Relativa iniciativa, raramente propõe soluções que possam levar a melhoria dos processos e resultados do trabalho.	Pouca iniciativa, não se esforça para encontrar meios para aprimorar os processos e resultados de seu trabalho.
8-RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Tem excelente capacidade de relacionamento, contribuindo para a integração do grupo de trabalho.	Tem boa capacidade de relacionamento, contribuindo para a integração do grupo, buscando manter um bom clima de trabalho.	Tem pouca capacidade de relacionamento, não procurando integração com o grupo e não se preocupando em manter um bom clima de trabalho.	Tem difícil capacidade de relacionamento, gerando conflitos com a equipe, criando um clima desagradável de trabalho.
9-APROVEITAMENTO EM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO, RECAPACITAÇÃO, OFERECIDOS PELO MUNICÍPIO,	Participa em 100% dos programas de capacitação, seminários, congressos e outros eventos referentes a sua área de atuação.	Participa em 80% dos programas de capacitação, seminários, congressos e outros eventos referentes a sua área de atuação.	Participa em 50% dos programas de capacitação, seminários, congressos e outros eventos referentes a sua área de atuação.	Participa menos de 50% dos programas de capacitação, seminários, congressos e outros eventos referentes a sua área de atuação.
10- CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO	Apresenta excelente capacidade de comunicação, com exatidão, confiabilidade, clareza e ordem nas informações.	Apresenta facilidade de comunicação, com exatidão, confiabilidade, clareza e ordem nas informações.	Apresenta pouca capacidade de comunicação.	Apresenta dificuldade em comunicar-se, não expressando exatidão, confiabilidade, clareza e ordem nas informações.