



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



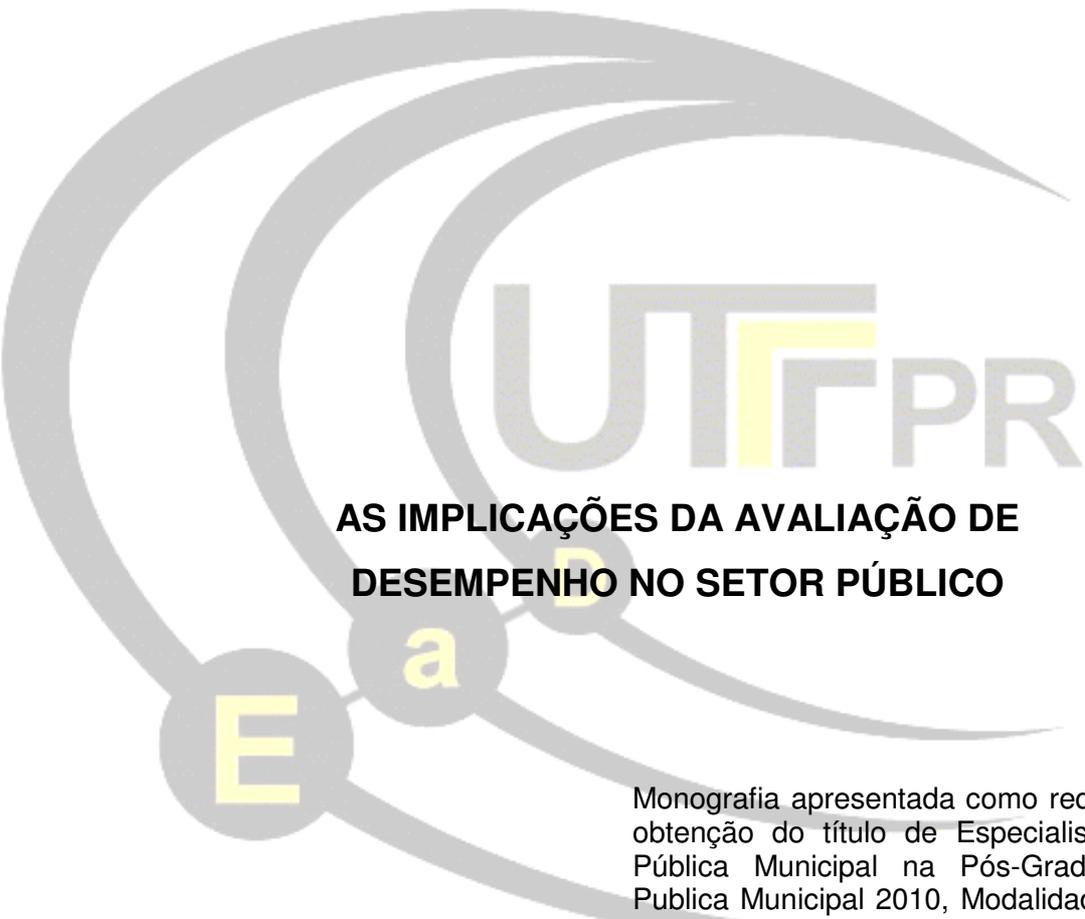
**ALDEMIR SANTOS DE OLIVEIRA**

**AS IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL 2010**

**CURITIBA**  
**2011**

**ALDEMIR SANTOS DE OLIVEIRA**



**AS IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal na Pós-Graduação Gestão Pública Municipal 2010, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Curitiba, sob a orientação da professora Hilda Alberton de Carvalho

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

**CURITIBA**

**2011**



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### AS IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Por

**Aldemir Santos de Oliveira**

Esta monografia foi apresentada às 11:00 h do dia **30 de Novembro de 2011** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc Hilda Alberton de Carvalho  
UTFPR – *Campus* Curitiba  
(orientadora)

---

Prof MSc Eduardo Bernardes de Castro  
UTFPR – *Campus* Curitiba

---

Profa Dra Isaura Alberton de Lima  
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico à minha família, esposa e filhos pelo incentivo e compreensão pelos muitos momentos de ausência e isolamento para o cumprimento deste objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. Agradeço também a minha esposa, Valdelice, que, de maneira muito especial e tem me encorajado e apoiado nos momentos turbulentos de mais uma escalada que se finda, quero agradecer ainda a meus filhos, Marcos Vinicius, Matheus Willian e Carlos Eduardo, embora não conhecendo a matéria me incentivaram e desafiaram rumo à conquista de mais este degrau.

À minha orientadora professora Hilda Alberton de Carvalho, pela sua contribuição na orientação, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me auxiliou.

Agradeço ainda a todos os professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da UTFPR, *Campus* Curitiba e a todos os tutores presenciais e a distância que contribuíram durante o período transcorrido da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

Eu não conheço a chave para o sucesso, mas a chave para o fracasso é tentar agradar a todos.

Bill Cosby

## RESUMO

Aldemir Santos de Oliveira, As Implicações da Avaliação de Desempenho no Setor Público. *26 páginas*. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal 2010. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba, 2011.

Este trabalho teve como temática a **Avaliação de Desempenho** tendo como base a análise do plano de carreira do município de Boa Esperança, instituído pela Lei Municipal nº.059/2006, com o objetivo de conhecer os fatores influenciadores que produzem comportamentos de satisfação e insatisfação dos envolvidos. Utilizaram-se como instrumentos de pesquisa a observação participante, a entrevista e a pesquisa bibliográfica. Buscou-se ainda identificar a forma de avaliação aplicada, bem como investigar mecanismos de implantação de um sistema formal de avaliação de desempenho justa, que venha valorizar o servidor pelo que ele de fato produz, possibilitando a potencialização dos talentos humanos. Os resultados mostraram que o processo de avaliação de desempenho encontra-se em fase bastante incipiente e com poucas perspectivas de continuidade. A superação desse estágio de desenvolvimento vai depender da reação dos membros da comissão de avaliação de desempenho aos processos de mudança de gestão.

Palavras-chave: Motivação. Comportamento. Comprometimento.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1. CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.2. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	15
2.3. BENEFICÍOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	16
2.4. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	17
2.4.1 Métodos tradicionais: .....	17
2.4.1.1 Método da Escala Gráfica:.....	17
2.4.1.2 Método da Escolha Forçada:.....	18
2.4.1.3 Método de Incidentes críticos:.....	18
2.4.1.4 Método Misto:.....	18
2.4.1.5 Métodos baseados na avaliação de competência:.....	19
2.4.2 Erros no processo de avaliação de desempenho .....	19
2.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VERSUS ÁREA PÚBLICA.....	20
2.6. LEGISLAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE BOA ESPERANÇA .....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	22
3.1 LOCAIS DA PESQUISA.....	22
3.2 COLETAS DOS DADOS.....	22
3.3 ANÁLISES DOS DADOS.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
REFERÊNCIAS.....	28

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, com a publicação da Constituição de 1988 observou-se em sua redação a estabilidade ao servidor público contratado até 1983 e após os ingressados por meio de concurso público. Implantou-se a partir de então a avaliação de desempenho como uma ferramenta: norteadora, normatizadora e determinante para o alcance da eficácia na prestação dos serviços públicos e de forma a incentivar o desenvolvimento do servidor público, não permitindo que a sua efetivação o leve a acomodação com a queda da produtividade.

O mercado de trabalho, o panorama econômico, político e social do país e do mundo são passíveis de mudanças e diversificações que afetam diretamente nas relações de trabalho, pois o melhor desempenho e a qualidade de vida são fatores interligados ao nível de desenvolvimento das organizações, bem como dos países.

O setor privado vem conduzindo este cenário, sendo modelo organizacional eficiente, influenciando profundamente não só a visão da ação pública, mas também as políticas, os programas, as estruturas e a cultura das organizações estatais.

Neste sentido, o desafio da administração pública consiste em uma redefinição estrutural, priorizando em lideranças qualificadas e preparadas na função de avaliar, mudar e influenciar o comportamento humano nas relações trabalhistas. Isso requer esforço permanente, de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. Sendo estes procedimentos instrumentos poderosos para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho e vida dentro das organizações. Com isso fica evidente que estas práticas aplicadas com eficácia dentro das instituições públicas poderão alavancá-las rumo á uma prestação de serviços públicos de qualidade, oferecendo maior comodidade e bem estar aos usuários e beneficiários dos serviços públicos.

O contexto de mudanças torna-se objeto de estudo, pois a organização pública em questão, mediante sistema de avaliação de desempenho visa avançar no desenvolvimento de um sistema cada vez mais completo e sofisticado que venha possibilitar progressos na temática do desempenho humano e organizacional.

A avaliação é uma ferramenta motivacional, por incitar o desenvolvimento profissional e a ampliação de novas habilidades, para que o setor público possa exercer a função jurisdicional e conquistar adequados resultados. Deste modo

conhecer as funções como colocá-las em prática da avaliação de desempenho é um objetivo que o departamento de recursos humanos municipal precisa estar focado.

➤ **Objetivos:**

Neste tópico serão apresentados os objetivos geral e específicos desta monografia.

▪ **Objetivo Geral:**

O objetivo principal desta monografia é analisar o papel da avaliação de desempenho de servidores municipais da prefeitura de Boa Esperança.

▪ **Objetivo Específico:**

Sendo definidos como objetivos específicos:

- Como a avaliação de desempenho é tratada na Lei Municipal.
- Identificar qual a importância conferida à avaliação de desempenho na Prefeitura Municipal de Boa Esperança;
- Recomendar melhoramentos dos procedimentos aplicados, principalmente em relação à capacitação dos avaliadores.

➤ **Justificativa:**

Justificando-se deste modo que para se obter uma gestão pública competente e empenhada com bons resultados demanda modificações em diversas áreas: o aparecimento de lideranças internas, inclusão de métodos atualizados de gestão que promovam o processo de tomada de decisões, estabelecimento de objetivos de desempenho mensuráveis dentro de um grupo participativo e empenho dos vários níveis com uma gestão de melhor qualidade, de maneira que os progressos obtidos durem, modificações as quais são obtidas através de uma avaliação de desempenho bem aplicada. Para isso é imprescindível aos avaliadores possuírem uma maior visão de como executar a avaliação de desempenho no setor público, sem abandonar o respeito à cidadania e sem permitir que aconteça o protecionismo e até mesmo o paternalismo, para que assim atinjam esse grande propósito.

Para levar a cabo este propósito, a presente monografia está dividida em quatro sessões. A primeira será composta por uma revisão bibliográfica, apresentando a importância da avaliação de desempenho, com a discussão sobre os benefícios que ela trará para a administração, assim como as dificuldades em aplicá-la corretamente.

Na segunda seção será apresentada a metodologia aplicada para a coleta dos dados. A terceira apresenta a análise dos dados coletados, realizando uma

discussão do impacto que a avaliação de desempenho traz para os servidores municipais.

Na última seção, inicia-se o exame sobre alguns tópicos relacionados com a principal conclusão da monografia: como é realizada a aplicação da avaliação de desempenho na prefeitura municipal de Boa Esperança, identificando se existe ou não uma adequada utilização desta ferramenta pelos gestores.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados os conceitos sobre a avaliação de desempenho, assim como sua funcionalidade.

Reverendo o tema historicamente, a política de analisar os funcionários e suas referentes produções como um processo administrativo regular dentro das organizações teve início correlatamente a revolução nas relações de trabalho citadas por Frederik Taylor, onde ele instituiu que seus funcionários deveriam ser avaliados de acordo com a sua produtividade. (BARBOSA, 1996).

Considerando a participação da Avaliação de Desempenho no ambiente de trabalho, surge neste contexto um novo papel o qual o departamento de recursos humanos é abonador: a função de planejamento estratégico da organização (LOTTA,2002).

A avaliação de desempenho é um método que procura distinguir e aferir a atuação dos funcionários na organização, instituindo assim uma comparação entre o desempenho almejado e o prestado por esses indivíduos.

Em sua abordagem Hansen (2011 p. 36), apresenta que:

Nas organizações públicas, por exemplo, por muito tempo os servidores nomeados por concursos públicos não precisavam mais, após três anos de efetivo exercício, se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal (1988) do Brasil (2005, p. 29) os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público alcançam a estabilidade após esse período, o qual pode ser chamado de período probatório. Todavia com a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, § 1º do artigo 41 da Constituição Federal o servidor estável poderá perder o cargo: em virtude de sentença judicial transitada em julgado, por intermédio de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e por meio de procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, que assegura ampla defesa ao servidor. A Emenda ainda dispõe no § 4º que para o servidor adquirir estabilidade, é obrigatório à avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. Como pode ser visto, para ficarem em sintonia com a lei vigente e poderem dispor corretamente sobre a administração e a execução dos serviços que lhe são

próprios, as organizações públicas devem desenvolver políticas de RH modernas e flexíveis e instrumentos de gestão de recursos.

Em tese, o processo de avaliação de desempenho funciona como um respeitável instrumento, o qual permitira visualizar a real situação dos funcionários e assim possibilitar as tomadas de decisões acerca das medidas a serem adotadas para o alcance do desempenho almejado, garantindo assim o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

## 2.1. CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma opção gerencial significativa utilizada para a gestão de funcionários, através dela é possível pontuar quais os indivíduos que participam da organização que possuem necessidade de treinamento para desempenhar com mais eficácia seus deveres e assim alcançar as metas e sua missão. De outro lado, também possibilita que pelo *feedback* o funcionário conheça os pontos que precisam ser melhorados no seu desempenho.

Segundo Chiavenato (1999, p.189), "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

A avaliação de desempenho necessita estar continuamente preocupada com os resultados, desempenho e acompanhamento de seus colaboradores para que os objetivos organizacionais almejados consigam ser alcançados, pois sabe-se que, quando uma organização chega ao ápice do sucesso geralmente o conseguiu em função do comprometimento assumido por seu capital humano.

A afirmação de Chiavenato (2004, p. 86), de que "as organizações dependem de pessoas para poder funcionar", se encaixa no conceito de que é necessário considerar os funcionários não somente em relação a sua produtividade, mas igualmente pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal (UNICAMP, 2011).

Dentro desta linha Almeida et al (2004) dissertam que:

Avaliação de desempenho é a apreciação que deve ser feita na discrepância existente no comportamento do servidor entre o que se espera de desempenho definido com a entidade e a seu desempenho real quanto à resolução das atividades sob sua responsabilidade, cujo foco principal da

avaliação de desempenho é a análise do distanciamento entre o comportamento ideal e o real assumido

Diante das definições encontradas Hansen (2011) acredita que se pode concordar com Guimarães, Nader e Ramagem (1998) “que a avaliação de desempenho possui uma dupla fase. Na primeira é vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. Na segunda etapa corresponde à avaliação como um mecanismo de controle dos empregados”.

Em síntese é o processo de, contemplar, valorizar, criticar ou avaliar o desempenho concreto do funcionário em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento pré-estabelecido pela organização (SIQUEIRA, 2011).

Ou seja, as definições apresentadas tem em comum que para a organização alcançar seus objetivos é necessário identificar quais os pontos fracos de seus colaboradores e assim, fornecer subsídios para estes se desenvolvam tanto no quesito profissional quanto no pessoal.

## **2.2. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A finalidade fundamental do processo de avaliação de desempenho é alargar a produtividade do funcionário, desta maneira, a avaliação de desempenho surge como uma fase que integra um objetivo principal, da gestão estratégica dos funcionários que operam na organização.

O método de avaliação parte da hipótese que o desempenho de uma organização esta sujeito ao papel de cada funcionário e do desempenho desse indivíduo no processo.

Para Almeida et al (2004):

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Assim pode-se utilizar esse método para a identificação de quais funcionários dentro da organização possuem potencialidade para desempenhar outras funções que exijam maior qualificação, ao mesmo tempo em que a retroação da avaliação de desempenho ao indivíduo avaliado é significativa, pois todo funcionário carece ter conhecimento de como está indo seu trabalho (LOTTA,2002).

De acordo com Silva (2011p. 04), a importância que leva uma organização a avaliar o desempenho de seus colaboradores pode ser elencada por:

Proporcionar informações para aumentos salariais, promoções, transferências, necessidade de treinamento e algumas vezes demissões; retroação aos colaboradores sobre suas atividades; conhecimento para o colaborador de como o líder da sua equipe de trabalho pensa a seu respeito, para facilitar o aconselhamento e condução dos membros da equipe e conhecer as potencialidades de seus colaboradores, como suas deficiências para que possa trazer benefícios para ambas as partes.

Gentil (2011) defende a ideia de que se deve tratar o desempenho “como uma via de mão dupla, onde tanto organização como colaboradores necessitam saber sobre as potencialidades de seus colaboradores e também sobre suas atividades, respectivamente”. Deste modo um bom programa de avaliação de desempenho deve beneficiar tanto a organização como os funcionários.

### **2.3. BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho carece ser encarada como um método utilizado para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da organização, pois através de sua aplicação, consegue-se benefícios para os dois lados: a organização e o funcionário.

Levando em conta que a base que a avaliação de desempenho do funcionário na organização incide numa sistêmica para adequar modificações de acordo com o resultado e, sobretudo, aperfeiçoar o desenvolvimento e a produtividade da organização, afirma-se que um programa de avaliação de desempenho bem preparado, bem delineado e bem coordenado propicia melhoramentos tanto para a organização quanto para o funcionário (SANTOS, 2011).

Segundo Lotta (2002), três são os beneficiados pela avaliação de desempenho:

- O avaliado que poderá avaliar quais os aspectos de comportamento e de desempenhos que mais são valorizados em sua atuação; descobre as expectativas que o seu superior tem em relação a si; identifica quais os pontos em que necessita melhorar e desse modo cria condições para realizar uma avaliação crítica de seu próprio desenvolvimento profissional.

- O avaliador o qual terá uma avaliação do desempenho e das dificuldades de seus subordinados, e através disso propor medidas e providências para melhorar o

comportamento dos funcionários. Com isso existe a possibilidade de ocorrer uma comunicação entre subordinado e chefia contribuindo assim para que todos os mecanismos que envolvem as atividades sejam compreendidos

- A empresa ou instituição pois com um servidor que corresponde as expectativas, os objetos traçados por ela serão atingidos.

Chiavenato (1997), citado por Silveira (2011 p. 2) também evidencia a organização como um beneficiado pela avaliação de desempenho:

A organização terá mais condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada empregado. Ocorrerá a identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências e também poderá dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

A avaliação de desempenho auxilia a determinar as razões do desempenho ineficiente ou que não seja satisfatório, permitindo sua correção com a participação do funcionário analisado.

## **2.4. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho pode ser executada por meio de métodos que podem variar profundamente, não somente de uma organização para outra, mas dentro da mesma entidade (níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas).

Chiavenato (1997 p. 61) evidencia que “As avaliação de desempenho, para serem eficazes devem basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.”

Dentre os diversos métodos deve-se destacar os tradicionais e os de avaliação de competências:

### **2.4.1 Métodos tradicionais:**

Neste tópico serão apresentados os métodos tradicionais de avaliação de desempenho:

#### **2.4.1.1 Método da Escala Gráfica:**

O método da escala Gráfica costuma ser considerado simples e por isso usado com maior frequência.

Segundo citando Chiavenato (1981, p. 12 apud FERREIRA 2011)) diz que:

É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

#### 2.4.1.2 Método da Escolha Forçada:

O método de escolha forçada enfoca aspectos comportamentais, no entanto emprega blocos de frases descritivas ao invés de pontuação. O avaliador é obrigado a optar uma frase de cada tópico para delinear o desempenho do funcionário. É de planejamento complicado, não permite comparação nem uma visão global e é pouco conclusivo (REIFSCHNEIDER, 2011)

#### 2.4.1.3 Método de Incidentes críticos:

Fundamenta-se em interesses de desempenho positivos ou negativos e não em desempenho normal.

Chiavenato (1981 p. 62) diz que ele se baseia:

No fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas. Exige rigor na anotação dos incidentes, pois requer anotações permanentes

#### 2.4.1.4 Método Misto:

As organizações apelam a uma mistura de métodos na composição do padrão de avaliação de desempenho por possuir heterogeneidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são diversos, pois cada organização convencionou as práticas às suas características e particularidades. Cada organização possui seus

determinados procedimentos de avaliação do desempenho apropriado às situações, à sua missão e a seus objetivos (FERREIRA, 2011).

#### 2.4.1.5 Métodos baseados na avaliação de competência:

Neste método, não se olha exclusivamente para o cargo e tarefas que o funcionário desempenha mais sim se considera as competências pessoais.

Para VROOM, (1997) citado por Ferreira (2011), a primeira etapa desta nova temática incide na “reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas os seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais”. Deste modo o avaliado passa de sujeito passivo para ativo. Identificando ele próprio suas competências, necessidades, pontos fracos e fortes.

Almeida et al (2004) avalia que no modelo de Gestão por Competência a avaliação é torna-se somente a ferramenta que ajuda o funcionário a esclarecer para si mesmo e para a organização, quais as aptidões que tem e quais necessitará ampliar ou desenvolver.

#### 2.4.2 Erros no processo de avaliação de desempenho

Devido ao fato de que a avaliação é realizada por seres humanos passíveis de erros Ferreira (2011, p 6), cita alguns erros que poderão influenciar o processo de avaliação:

**Efeito de Halo-** Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo. Deve-se considerar cada atributo independentemente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom num aspecto e pior noutra aspecto;

**Tendência Central** – Atração pelos pontos médios. Para que a ficha de avaliação atinja os objetivos propostos é necessário que se identifiquem claramente os aspectos positivos e negativos do avaliado;

**Efeito Semelhança** – Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as concepções ou com os padrões de comportamento do avaliador. O que está em causa não é a pessoa do colaborador mas o trabalho e o modo como este o produziu;

**Fuga ao Conflito** (Leniência) – Com o objetivo de não despolitizar possíveis reações adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo colaborador.

**Proximidade Temporal** (Recenticidade) – Tendência para sobrevalorizar , negativamente ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. Para evitar este tipo de erro deve-se documentar as apreciações;

Há que se tomar cuidado em não cometer esses erros no processo avaliativo para que não ocorra o comprometimento do processo de avaliação.

## **2.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VERSUS ÁREA PÚBLICA**

A administração pública encontra-se em um momento de transição, passando de um ambiente extremamente técnico, burocrático e racional para uma atmosfera onde é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Devido a isso, a área de Recursos Humanos adquire um papel essencial, no conceito em que se torna responsável por reelaborar sua política de atuação com referência aos funcionários, encarregados de adotar uma atitude diferente frente à nova administração pública (LOTTA, 2002).

Nesse contexto, Hansen(2011 p. 3) discorre que:

As inovações gerenciais e tecnológicas que estão sendo experimentadas pelo mundo corporativo, associadas a uma nova mentalidade de relação das empresas com os clientes, tem, de maneira ainda não tão rápida quanto no mundo empresarial, sido apropriada pelas empresas públicas. Os usuários dos serviços públicos, os cidadãos, estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos.

Acredita-se, portanto, que o funcionário da esfera pública, tenha um direcionamento para as ações, caracterizado pelo propósito de realizar, de assumir responsabilidades e ser um sujeito ativo dentro da organização.

Para Lotta (2002 p. 5), o departamento de Recursos Humanos age:

como agente catalisador, capaz de transformar tais funcionários, antes burocratas, em sujeitos ativos e transformadores. Levando-se em consideração a estabilidade do servidor público vigente na maioria dos países, temos que a gerência de Recursos Humanos deve voltar-se a ações capazes de readequar os funcionários às novas exigências. Assim, direcionam-se as burocráticas funções de pagamento, registro, pensão e aposentadoria para funções de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional.

Nessa situação, a avaliação desempenha um papel importante para modificações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser

empregada no sentido de investigar deficiências e adequar políticas de desenvolvimento profissional.

## **2.6. LEGISLAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE BOA ESPERANÇA**

A Lei Municipal nº 059/2006 que “dispõe sobre o sistema de classificação de cargos e Plano de carreira dos servidores públicos civis do Poder Executivo Municipal de Boa Esperança e dá outras providências”.

Esta Lei fixa o número de cargos e salários, disciplina as normas de ascensão funcional e as relações de trabalho do servidor com o poder Público Municipal, tendo por objetivo a estruturação do quadro de pessoal, a valorização da função pública, incentivo ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento profissional do servidor, a melhoria da qualidade e da eficiência do serviço público e continuidade da ação administrativa.

Em concordância com essa lei foi criado o DECRETO N° 0583/2010, o qual regulamenta “os fatores, conceitos e cálculos para a verificação dos critérios da avaliação de desempenho do servidor municipal efetivo”.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Órgão Pesquisado:

Este trabalho baseou-se na análise de experiências realizadas na prefeitura de Boa Esperança, Paraná.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Realizou-se um levantamento teórico para o qual foram utilizados a pesquisa bibliográfica, artigos, teses, revistas e jornais.

Depois disto, foi feita uma pesquisa qualitativa, onde colheu-se informações com os funcionários do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de Boa Esperança, identificando qual a avaliação empregada no município.

#### **3.2 LOCAIS DA PESQUISA**

A cidade de Boa Esperança localiza-se na Região de Goioerê,. Sua população estimada em 2007 era de 4.736 habitantes. Concentra suas atividades econômicas na agricultura (COMCAM, 2011). No âmbito do Poder Executivo Municipal do Município de Boa Esperança, existem 42 cargos de provimento efetivo e 26 cargos comissionados, instituídos pela Lei Municipal nº 059/2006.

#### **3.3 COLETAS DOS DADOS**

A coleta de dados foi feita, através de contato com funcionários do departamento de Recursos humanos da referida prefeitura. Os dados foram coletados através de entrevistas com gestores do departamento de Recursos Humanos e com gerenciadores responsáveis pela avaliação de desempenho, sendo que o questionário foi preparado contendo perguntas fechadas sobre dados quantitativos, com espaço para comentários. O questionário foi formado ponderando as seguintes variáveis:

- Como a avaliação de desempenho é tratada na Lei Municipal;

- Como é realizada a aplicação da avaliação de desempenho;
- Como é feita a identificação do responsável pela aplicação da avaliação de desempenho;
- Qual método ou ferramenta utilizada; e
- Quais as vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho para a Prefeitura.

Foram também utilizado-se de pesquisa documental utilizada pela área de recursos humanos e realizou-se o estudo de legislação do município (estudo do estatuto dos servidores públicos do Município e da constituição federal). Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a observação participante.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No decorrer das avaliações acompanhou-se como observador participante, recolhendo informações do comportamento dos servidores, chefes e gestores. Foram realizadas pesquisas informais, onde o observador indagava os atores (avaliados e avaliadores), quais eram suas expectativas e sensações perante a avaliação de desempenho.

Ao iniciar o trabalho no mês de junho de 2010, foi possível perceber a expectativa por parte do servidor em passar pela avaliação de desempenho que representava unicamente a progressão de 1% sobre o salário base.

##### **4.1 PONTOS NEGATIVOS**

O relacionamento entre chefia e correspondente era considerado precário e com influência negativa. Isso porque muitos consideravam as chefias parciais em seus julgamentos adotando posições protecionistas com caráter político, sem qualquer ligação com as estratégias organizacionais, desconsiderando a organização como empresa e sim como um sistema de proteção para garantir privilégios.

O transtorno de ir contra a expectativa de uns ou até mesmo do gestor que muitas vezes é simpatizante de alguns e indiferente a outros, desperdiça o momento

de esclarecer os porquês, como o descontentamento, comodismo, imparcialidade entre outros que prejudicam o serviço público.

O fato da não elevação de um servidor pode ter como origem o despreparo técnico ou fatores políticos em que os chefes de departamentos estão envolvidos, e desta forma acabam por se omitir no papel de acompanhamento adequado o qual permitiria que o servidor melhorasse sua atuação no cargo e conseqüentemente seu rendimento na função.

Embora não haja aumento salarial significativo, o *feedback* verdadeiro poderia trazer melhorias no desempenho do funcionário até pelo entendimento do seu papel na função que desempenha.

O procedimento de análise de desempenho dos servidores por ser um dos parâmetros que deveriam obedecer aos princípios legais com propósitos definidos.. No entanto atualmente são vistos como desconfortáveis tanto por parte dos servidores como de seus chefes. São aplicados por meio de questionários diretos, propondo ao servidor mensurar em porcentagens conceitos como: pontualidade, assiduidade, disciplina, produtividade, responsabilidade, iniciativa, sem que haja interferência e/ou correlação ao serviço prestado, objetivos.

Observou-se que para o avaliador, além de nada proveitoso, comumente a avaliação dificulta o curso normal do seu trabalho ou converte-se em tedioso preenchimento de relatórios, os quais possivelmente serão arquivados e esquecidos.

Isto demonstra que os avaliadores não possuíam treinamentos, não estavam preparados para observar o comportamento do avaliado, deste modo não possui credibilidade para identificar desarmonias e conseqüentemente identificar suas prováveis causas.

Durante todo o processo de observação, notou-se que no contexto geral, os envolvidos no processo de avaliação (avaliadores e avaliados) não possuíam entendimento do papel da avaliação. Para eles levar em consideração diferentes tipos de variáveis e níveis de análise, assim como equacionar problemas, resolvendo-os ou conduzindo-os para os departamentos adequados estão fora de questão. Por esse motivo, as chefias deveriam receber treinamentos, onde esses pontos deveriam ser postos em destaques.

## 4.2 TIPO DE AVALIAÇÃO UTILIZADA

A Avaliação de Desempenho da Prefeitura Municipal de Boa Esperança tem base estabelecida por lei federal e regulamentada pelo estatuto do servidor municipal de Boa Esperança.

De acordo com as regras que regulamentam a avaliação de desempenho no município, ela deve ser anual e seu papel está estritamente unido à promoção por merecimento. Isto é, os pontos dela derivados são calculados para que o funcionário possa ter promoção horizontal (a qual diz respeito exclusivamente ao aumento salarial).

Como a avaliação tem caráter restrito à promoção por merecimento os funcionários que ingressaram no serviço público por indicação ou sem concurso (cargos comissionados), não participam deste tipo de avaliação.

Os funcionários da Prefeitura Municipal de Boa Esperança são analisados por seus superiores através de um questionário padronizado fornecido pelo departamento de recursos humanos da prefeitura. Os avaliadores de cada funcionário são responsáveis por avaliá-lo de acordo com as normas instituídas no formulário padronizado de avaliação. Depois da avaliação, o funcionário deve assinar o formulário (para ciência), o qual será conduzido para o departamento de recursos humanos da prefeitura.

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

Em relação à avaliação empregada constataram-se alguns problemas. O primeiro diz respeito à restrição da avaliação à política salarial o que induz a critérios como desenvolvimento e treinamento [do funcionário] sejam abandonados. Um fato importante a se considerar é que em prefeituras ocorre certa transição de cargos, onde por diversas vezes quem se encontra chefe, pode virar subordinado, situação que faz com que os avaliadores procurem ser neutros com seus avaliados, criando assim um elo de cumplicidade, já que a avaliação provoca diretamente aumento salarial.

Como a avaliação é restrita a política salarial, alguns funcionários não são avaliados, o que desfavorece novamente o item desenvolvimento e treinamento,

pois como só alguns são avaliados, não existe como determinar qual o grau verdadeiro de desenvolvimento organizacional, impossibilitando a aplicação de métodos para melhorar esse item.

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

#### 4.3 PONTOS DE MELHORIA

Sugere-se que avaliação unilateral poderia ser minimizada por uma avaliação 360º onde diversos atores avaliam o sujeito.

A implantação de um novo sistema de avaliação seria importantíssima, pois isso exigiria o comprometimento de chefias e demais funcionários com as novas práticas de avaliação, a publicação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o acréscimo de participação dos envolvidos (avaliadores e avaliados) em todas as etapas de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo.

Percebeu-se a subutilização dos resultados das avaliações de desempenho. Ocorrendo por parte da organização um desleixo em relação a esses resultados pois observou-se a falta programação e ate mesmo da implementação de alguma ação para dar tratamento às preciosas informações alcançadas.

Em relação ao formulário utilizado pode-se afirmar que possui falhas, pois não proporciona flexibilidade no preenchimento, o avaliador não pode expressar sua opinião, ficando limitado a itens de pontuação exata. Outra falha é que se trata de um formulário igual para todos os cargos, os quais possuem funções e atividades diferentes, não devendo então ser avaliados do mesmo modo.

Para que os resultados da avaliação de desempenho tornam-se úteis para avaliador, avaliado e organização como um todo, carecem permitir a identificação de habilidades específicas a serem aperfeiçoadas ou adquiridas pelo avaliado e a ascensão de progresso da qualidade de vida no trabalho.

Faz-se deste modo indispensável converter os sistemas avaliativos em instrumentos favoráveis para todos os seus usuários, com a finalidade de modificá-lo para uma ferramenta de precaução, identificação e resolução de problemas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é um método efetivo à gestão de pessoas, porque dela vêm indicações importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

O uso dos formulários de avaliação utilizado pela pesquisa acarreta a conveniência de promover seu entendimento por quem avalia e por quem é avaliado, mas, no entanto, o formulário não permite flexibilidade.

As avaliações de desempenho não possuem atualmente parâmetros de comparação entre os diversos desempenhos, ou seja, ela depende apenas da percepção da chefia imediata em relação ao servidor. Deste modo, as avaliações incitam opiniões subjetivas da avaliação, que podem reger a deficiências como consequência de preconceito pessoal (onde o chefe tem preconceito em relação ao avaliado) ou o efeito protetor (onde o dirigente possui apreço pelo avaliado e sua opinião torna-se alterada).

Instrumentos como a avaliação de desempenho pode auxiliar a organização pública a resolver problemas, instaurar programas de capacitação, salários e benfeitoria. Mas seu uso nas organizações públicas, necessita de sensibilização por parte dessas organizações a respeito de sua importância como ferramenta de base para tomada de decisão.

Dentro deste contexto torna-se imprescindível a necessidade primordial de se orientar e desenvolver os avaliadores para uso do método de avaliação de desempenho. Sendo que o objetivo principal de tal orientação é ampliar neles o estilo do bom avaliador, do gerenciador competente do funcionário avaliado. Essa concepção pode provocar ainda o desenvolvimento de determinadas peculiaridades de personalidade, ponderadas ajustadas ao correto aprendizado da função de avaliar.

A avaliação de desempenho é um rico instrumento para o desenvolvimento das equipes e das organizações. Mas para tanto não pode ser tão somente um ato burocrático.

Deste modo, a entidade pesquisada deverá realizar o trabalho de focar não a avaliação em si mesma, mas em todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da instituição. Deste modo, a avaliação de desempenho alcança o

objetivo de ser uma fase que agrega um todo maior, a gestão estratégica dos servidores que agem na instituição.

Por fim, a exata relevância das avaliações de desempenho está no fato de que elas não são exclusivamente um procedimento de mudança, mas podem contribuir para a melhoria do desempenho do gestor e da sua equipe..

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA. Simone de , MARÇAL.Rui Francisco Martins e Kovaleski.João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. XXIV.** Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

BARBOSA, Lívia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, 1996. Disponível em [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-B,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-B,L%C3%ADvia47(3).pdf). Acedido em 20/10/2011

BRASIL, **Constituição (1988). Emenda Constitucional nº19, de 1998.** Da nova redação ao art.41 da Constituição Federal, alterando parágrafo. Lex: Constituição da República federativa do Brasil [e] Constituição do Estado de São Paulo: Declaração universal dos direitos humanos, São Paulo, p.29, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Ed. Atlas. São Paulo, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus,1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning,517p, 2004.

COMCAM, Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão. **Municípios: Boa Esperança.** Disponível em: <http://www.comcam.com.br/index.php?pg=boaesperanca>. Acedido em 20/10/2011.

DECRETO Nº 0583/2010, de 23 de junho de 2010, que dispõe a **regulamentação da avaliação de desempenho dos servidores Efetivos do município de Boa Esperança**, conforme dispõe o artigo 215 da Lei Municipal 258/2008 e suas alterações – Estatuto dos Servidores Públicos, e da outras providências.

FERREIRA, Bruno Alexandre. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.** Disponível em: [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf). Acedido em 20/10/2011

GENTIL, Dudu. **Avaliação de desempenho: uma visão moderna.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-de-des>. Acedido em 29/09/2011

GUIMARÃES, Tomás. A; NADER, Rosa M.; RAMAGEM, Sérgio P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais.** Rap, Rio de Janeiro, v.32, n.06, p.43-61, nov./dez. 1998.

HANSEN, Adriana de Oliveira. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.** Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPD](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPD). Acedido em 08/09/2011

LEI MUNICIPAL Nº 059/2006 que dispõe sobre o sistema de classificação de cargos e Plano de carreira dos servidores públicos civis do Poder Executivo Municipal de Boa Esperança e dá outras providências.

LOTTA, Gabriela Sphangero. **Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos.** RAE – Revista de Administração de Empresas. v.1, n. 2,p. 1-12, jul/dez. 2002.

UNICAMP, Universidade de Campinas. **Processo de Avaliação: Uma ferramenta para a gestão de pessoas.** Disponível em: [http://www.cgu.unicamp.br/carreira/avaliacao/emendas\\_tabuladas\\_final/1\\_METODOLOGIA\\_AVALIACAO\\_DE\\_DESEMPENHO.pdf](http://www.cgu.unicamp.br/carreira/avaliacao/emendas_tabuladas_final/1_METODOLOGIA_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO.pdf). Acedido em 19/10/2011

Reifschneider, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>. Acedido em 15/10/11

SIQUEIRA, Wagner. **O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/> . Acedido em 01/10/11

SILVA, Ana Lúcia Dias da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas brasileiras com enfoque especial no poder judiciário do estado do rio de**

**Janeiro.** Disponível em:  
[http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c-6b5eb8ad6ac3&groupId=10136](http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=1589eaf8-75e0-4104-929c-6b5eb8ad6ac3&groupId=10136) Acedido em 21/10/2011

SILVEIRA, Márcio A. **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO.** Disponível em:  
[http://www.ogerente.com.br/rh/textos/rh-textos-avaliacao\\_desempenho\\_humano.htm](http://www.ogerente.com.br/rh/textos/rh-textos-avaliacao_desempenho_humano.htm).  
Acedido em 09/09/2011.

VROOM, Vidigal. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.