

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

MICHELE CRISTIANE THEODORO FERREIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A
EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2014

MICHELE CRISTIANE THEODORO FERREIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA
A EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Pós Graduação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal” -. Orientadora: Profa. Msc Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2014

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia à minha família, amigos e incentivadores do estudo como forma de crescimento pessoal e profissional.

“A grande verdade é que você é a pessoa que escolhe ser. Todos os dias você decide se continua do jeito que é ou muda. A grande glória do ser humano é poder participar de sua autocriação”.

Roberto Shinyashiki

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, pela paciência em todos os momentos que não pude estar com eles para me dedicar a esse curso de especialização.

A minha professora orientadora Ana Cristina por sempre incentivar, corrigir e fazer parecer tão fácil à realização desta monografia.

As amigas que fiz nesse curso Naiara e Patrícia que mesmo distante sempre apoiaram e confiaram em mim.

E a todos os professores que contribuíram positivamente ao longo desse curso e também aos tutores presenciais Paulo, Paula, Alessandra e Regiane.

RESUMO

FERREIRA, Michele. A contribuição da avaliação de desempenho para a eficiência dos serviços públicos. 2014 40 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2014.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de pessoas dentro da organização, que proporciona a sinergia e comprometimento dos colaboradores no desenvolvimento de suas competências. Esta pesquisa apresenta uma abordagem teórica da avaliação de desempenho, os tipos tradicionais de avaliação e as novas tendências, como a gestão de competências. Apresenta a estrutura da avaliação de desempenho realizada na empresa pesquisada, complementada por dois estudos de caso em empresas referenciadas em saneamento básico que utilizam a gestão de competências como método de avaliação. Traz como resultado do estudo um panorama da avaliação de desempenho utilizada em empresas públicas no ramo de saneamento básico e um modelo sugerido para melhorar a avaliação de desempenho realizada na empresa.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho- Indicadores - Gestão de competências.

ABSTRACT

FERREIRA, Michele. The performance evaluation of the contribution to the efficiency of public services. 2014 40 f . Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Graduate Program in Technology, Federal Center of Technological Education of Paraná . Curitiba, 2014 .

Benchmarking is a tool for people management which aims to analyze the individual or a group of people within the organization that provides the synergy and commitment of employees in developing their performance skills. This research presents a theoretical approach to performance evaluation, traditional assessment types and new trends, such as management skills. Presents the structure of performance evaluation carried out in the company researched through research, complemented by two case studies in reference companies in sanitation using management skills as an evaluation method. As a result of the study brings an overview of performance evaluation used in public companies in the field of sanitation and a suggested model to improve the performance evaluation carried out in the company.

Keywords: Evaluation of performance - Indicators - Management skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Avaliação de Desempenho – Método Escala Gráfica

Figura 2: Avaliação de Desempenho – Método Escolha Forçada

Figura 3: Avaliação de Desempenho – Método Pesquisa de Campo

Figura 4: Avaliação de Desempenho – Método Incidentes Críticos

Figura 5: Avaliação por objetivos (APO)

Figura 6: Avaliação 360°

Figura 7: Gestão de Competências

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Avaliação Direta e Auto Avaliação

Quadro 2: Comparativo dos métodos de avaliação

Quadro 3: Periodicidade da avaliação de desempenho

Quadro 4: Competências

Quadro 5: Notas da Avaliação

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	111
1.1 Objetivos.....	11
1.2 Metodologia.....	122
2.FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	13
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
2.1.1 Métodos de Escalas Gráficas	15
2.1.2 Métodos de escolha forçada	17
2.1.3 Métodos de pesquisa de campo	18
2.1.4 Métodos de incidentes críticos	19
2.1.5 Métodos mistos.....	200
2.1.6 Método de avaliação por objetivos.....	211
2.1.7 Método 360 graus	222
2.2 Indicadores de desempenho.....	233
2.2.1 Indicadores da avaliação de desempenho.....	244
2.3 Gestão por competências	244
3.METODOLOGIA	277
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	277
3.2 Procedimentos da Pesquisa.....	27
4.ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	299
4.1 SEMAE.....	299
4.2 Sabesp.....	30
4.3 Sanepar	31
4.4 Análise comparativa dos métodos de avaliação de desempenho	333
4.5 Estrutura da avaliação de desempenho do SEMAE.....	34
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	377
REFERÊNCIAS	388
APÊNDICES	399
ANEXOS	40

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, a cidade de Mogi das Cruzes situada na Grande São Paulo com população aproximada de 400 mil habitantes, vem tentando se modernizar na administração pública buscando aplicar conceitos antes somente usados em empresas privadas. O Serviço Municipal de Águas e Esgotos - SEMAE também está se adequando a essa nova realidade. Para isso, é indicado compreender a avaliação de desempenho como instrumento de gestão capaz de gerar melhoria contínua de resultados dos servidores na prestação de serviços à população. Com base nessa metodologia de avaliação pretende-se melhorar a qualidade dos serviços prestados e o reconhecimento profissional dos servidores.

Como a avaliação de desempenho pode auxiliar na gestão de Recursos Humanos para a eficiência da Gestão Pública no Serviço Municipal de Águas e Esgotos de Mogi das Cruzes?

O interesse pelo tema Avaliação de desempenho deve-se ao fato do pesquisador trabalhar na área de Recursos Humanos do SEMAE há quatro anos, vivenciar os problemas que esse tema proporciona a Administração Pública e ter acesso às informações. Para avaliar o desempenho temos que ter o máximo cuidado para não infringir alguns princípios da administração, respeitando a legalidade, impessoalidade e eficiência.

A formação acadêmica em Administração de Empresas proporciona uma visão holística sobre esse tema, abordando uma sistemática voltada para a gestão que compreende avaliar desempenho para obter a melhoria contínua.

Essa pesquisa tem como objetivo estruturar um modelo de avaliação de desempenho dos servidores poderá contribuir para a eficiência dos serviços prestados e na motivação dos servidores, já que essa avaliação também influencia na sua progressão no plano de carreira.

1.1 Objetivos

Estruturar um modelo de avaliação de desempenho para a gestão pública do Serviço Municipal de Águas e Esgotos de Mogi das Cruzes.

- Descrever como atualmente funciona o sistema de avaliação de desempenho na autarquia.
- Descrever avaliações de desempenho já implantadas nas empresas de economia mista Sabesp e Sanepar.

- Identificar os indicadores de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas de saneamento.
- Observar os casos de sucesso para contribuir com a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho.

1.2 Metodologia

A pesquisa descritiva será realizada por meio de entrevista com o gestor da área de Recursos Humanos para levantar informações do funcionamento do sistema de avaliação de desempenho existente.

Quanto aos procedimentos técnicos: bibliográficas, documental e estudo de caso. Será feita através de levantamento de dados de avaliações de desempenho utilizadas pelas empresas Sabesp e Sanepar e a pesquisa bibliográfica realizada em livros, artigos, dicionários e publicações relacionadas ao assunto.

Este capítulo apresenta o tema Avaliação de Desempenho, os objetivos, a justificativa para a realização da pesquisa e a metodologia que será utilizada para atingir os objetivos da pesquisa.

A abordagem no capítulo 2 são as referências bibliográficas relacionadas ao assunto Avaliação de Desempenho, Indicadores de excelência e Gestão por competências.

No capítulo 3 descreve-se a metodologia utilizada para a pesquisa, realizada uma entrevista com a responsável pela área de Recursos Humanos, estudos de casos das empresas Sabesp e Sanepar e fontes bibliográficas.

O capítulo 4 identifica os métodos de avaliação de desempenho utilizados atualmente na autarquia SEMAE, descrevemos o estudo de caso nas empresas Sabesp e Sanepar e apresenta um comparativo dos métodos de avaliação de desempenho utilizados.

O capítulo 5 tem a conclusão da monografia e se o tema pesquisado e a metodologia utilizada conseguiram atingir os objetivos da pesquisa realizada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta teorias sobre a avaliação de desempenho nas organizações, os indicadores de desempenho e a gestão de competências.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar em sentido amplo é uma prática inerente à natureza humana, em todos os momentos estamos avaliando coisas, situações e pessoas. As empresas e organizações selecionam pessoas que compartilhem com seus valores e missão, e essas organizações utilizam sistemas de reconhecimento (recompensas) para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades.

Segundo Bergue (2007, p.169) a avaliação de desempenho e resultados da administração pública transcende a perspectiva gerencial e passa a alcançar o status de imperativo social diferenciado. Um dos aspectos centrais envolvendo a eficiência dos processos de trabalho no âmbito da administração pública está relacionado ao nível de produtividade do servidor público.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado para medir o resultado das atividades e das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período. Tem como objetivo mensurar, identificar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o desenvolvimento, bem como melhorando o desempenho das pessoas e da equipe.

Para Chiavenato (2009, p.113) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem com do seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Para Pontes (1999, p.24) avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo Bergamini (2008), o sistema de avaliação nem sempre é capaz de retratar a realidade objetiva exatamente como se apresenta. Essas disfunções da percepção, a partir da avaliação de desempenho podem ser prejudicadas, em virtude vícios de avaliação, que são

levados a partir do ponto de vista psicológico sendo apresentado de conscientemente e inconscientemente.

Subjetivismo: atribuir qualidade ou defeitos, projetadas por impressões do avaliador em razão de simpatia ou antipatia; unilateralmente: valorizar a forma de trabalho do avaliador julgando a forma com a qual o avaliador trabalharia; efeito tendência central: quando o avaliador força sua avaliação para não se comprometer ou para não criar a constrangedora situação a um subordinado, portanto, considera que todos são excelentes; efeito halo: quando o avaliador se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma significativa, que o impede avaliar as demais características com neutralidade e clareza.

Também a falta de memória: basear-se em acontecimentos recentes, ou seja, o avaliador leva em consideração apenas os fatos ocorridos recentemente ao invés de rever todo o período avaliativo; supervalorização da avaliação: acreditar que a avaliação possa corrigir defeitos nas pessoas; desvalorização da avaliação: não acreditar que a avaliação tenha algum valor e não tenha contribuição ao aproveitamento dos recursos humanos.

Ainda a falta de técnica: desconhecer as principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do senso comum; força do hábito: não buscar sensibilidade ao avaliar, acreditando que todos são iguais; posições contrárias: criar imagem contrária daquilo que a avaliação realmente é trazendo uma imagem negativa.

Essas disfunções podem ser corrigidas através de medidas como a escolha e o treinamento daqueles que deverão emitir parecer sobre o desempenho dos outros. Para Bergamini (2008, p.45) sendo definido que a responsabilidade oficial pelo processo é do supervisor, ele deve receber um tratamento específico no sentido de se aparelhar adequadamente para uma prática desarmada da troca implícita no ato de avaliar. Igualmente o subordinado, definido como avaliado, deve ser também preparado no sentido de assumir com tranquilidade a reciprocidade de percepções inerentes ao processo.

Em um processo de avaliação de desempenho tanto o avaliador como o avaliado devem estar preparados para dar e receber *feedback* sobre esse desempenho, para melhor desenvolvimento de suas habilidades e correção de suas falhas apontadas nesse processo.

A avaliação direta é praticada pelo líder imediato na hierarquia funcional, que tem a responsabilidade de emitir parecer sobre todos os seus subordinados diretos. A avaliação conjunta é realizada entre avaliado e avaliador que discutem e preenchem juntos a ficha de avaliação. Na auto avaliação o avaliado faz o julgamento sobre seu desempenho que é levado ao superior para comparação e estabelece metas de desenvolvimento. Todas essas avaliações têm pontos favoráveis e desfavoráveis, como apresentado no quadro 1:

	Pontos Favoráveis	Pontos Desfavoráveis
Avaliação Direta	O supervisor conhece melhor o avaliado, pelo fato de conviver com ele todos os dias e em diferentes situações; Conhece melhor os padrões de desempenho esperados para cada indivíduo; Tem a autoridade para distribuir tarefas e cobrar os resultados.	A proximidade do supervisor direto com o avaliado pode precipitar disfunções perceptivas que contaminam o julgamento do avaliado; O avaliador não propõe a obtenção de <i>feedback</i> do avaliado sobre o julgamento emitido.
Auto Avaliação	Proporciona a oportunidade de mutuo esclarecimento entre avaliador e avaliado; Muitos defeitos de avaliação originados da distorção de percepção podem ser reparados;	Pode constituir-se em ocasião de sérios atritos; Se o avaliado for mais competente que seu supervisor, poderá levá-lo a assumir um julgamento que não seja o dele; Exige muitas qualidades, tanto do supervisor como do avaliado.

Quadro 1- Avaliação Direta e Auto Avaliação

Fonte: Bergamini (2008)

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho que podem ser adotados de acordo com cada organização e seus objetivos. Esses modelos representam metodologias diferentes na aplicação de um programa de avaliação de desempenho individual. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: método de escalas gráficas; de escolha forçada; de pesquisa de campo; de incidentes críticos e métodos mistos.

Segundo Carvalho e Nascimento (2000, p. 253) os métodos de avaliação podem ser considerados como sendo o procedimento empregado pelos avaliadores cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento. Como métodos mais utilizados nas organizações atualmente são: avaliação por objetivos ou resultados e método 360 graus.

2.1.1 Métodos de Escalas Gráficas

É o método de avaliação mais utilizado nas organizações, este tipo de avaliação segundo Chiavenato (2004, p.265) “avalia o desempenho das pessoas através de fatores previamente definidos e graduados” isto é feito através de formulários que possuem linhas horizontais e verticais, ambas tratando de um determinado fato que precisa ser avaliado do funcionário. As linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho e as linhas verticais representam os graus de variação daqueles fatores.

As vantagens desse método são: permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e simples; permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação; e proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.

E como qualquer método também tem desvantagens não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado; é sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores; tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações.

Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, segundo Chiavenato (2008, p.) existem três alternativas:

Escalas gráficas contínuas: o avaliador faz um comparativo entre dois pontos extremos. Nesse caso, há um limite mínimo e um limite máximo de variação do fator de avaliação que pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude.

Escalas gráficas semicontínuas: o tratamento é idêntico ao das escalas contínuas, com a diferença apenas da inclusão de temas intermediários definidos entre pontos extremos para facilitar a avaliação.

. Escalas gráficas descontínuas: consistem em escalas em que a posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.

A figura 1 mostra o método de escalas gráficas de avaliação de desempenho, que compreende os fatores avaliados: produção, qualidade, conhecimento do trabalho, cooperação, compreensão de situações, criatividade e realização, pontuando cada item dentro das escalas ótimo, bom, regular, sofrível e fraco.

Escala Gráfica da Avaliação de Desempenho					
Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações	Excelente capacidade	Boa capacidade	Capacidade satisfatória	Pouca capacidade	Nenhuma capacidade
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 1: Avaliação de Desempenho – Método Escala Gráfica

Fonte: Chiavenato

Conforme a figura 1 o avaliador utiliza o formulário entrada dupla (dois eixos) e avalia o desempenho passado das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos, proporcionando fácil retroação de dados ao avaliado.

2.1.2 Métodos de escolha forçada

O método de escolha forçada foi desenvolvido na Segunda Guerra Mundial pelas Forças Armadas Americanas com objetivo de criar um instrumento de avaliação que neutralizasse o subjetivismo, a influência dos avaliadores e outras interferências indesejáveis.

Segundo Chiavenato (1998, p. 122) o método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de desempenho individual.

Para Gil (2001, p. 155), consiste em avaliar o desempenho mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco ele deverá escolher forçadamente uma ou duas que melhor se aplicar ao desempenho do empregado avaliado. O método de escolha forçada apresenta como vantagens resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, sua aplicação é simples e não exige preparo dos avaliadores.

As desvantagens são que sua elaboração e montagem são complexas e por ser um método comparativo e discriminativo apresenta resultados globais.

A figura 2 demonstra o método de escolha forçada de avaliação de desempenho como é feita a classificação do desempenho pontuada em (+) a frase que define melhor o desempenho e (-) a frase que menos define o desempenho do avaliado.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "X" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Figura 2: Avaliação de Desempenho – Método Escolha Forçada

Fonte: Chiavenato (1998)

Essa avaliação de desempenho apresenta um bloco de frases e o avaliador deve pontuar com (+) ou (-) o que melhor se encaixe no perfil do avaliado e cada frase positiva ou negativa tem uma pontuação diferente.

2.1.3 Métodos de pesquisa de campo

É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o supervisor imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2004, p.232) baseia-se no princípio de responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação de desempenho, requer entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes para, em conjunto avaliarem o desempenho dos funcionários, daí o nome pesquisa de campo.

Ainda segundo Gil (2001, p.161) é desenvolvida com base em entrevistas feita por especialistas e supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados, procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor ações corretivas.

O método de pesquisa de campo apresenta pontos desfavoráveis que, se comparados às vantagens oferecidas, são poucos, somente o custo operacional elevado, na lentidão do processo e na pouca participação do avaliado na avaliação propriamente dita bem como nas providências a serem tomadas.

Na figura 3, o método de pesquisa de campo apresenta um roteiro de entrevista que os supervisores fazem a respeito do avaliado, após responder essas perguntas é feita a avaliação de desempenho, identificando os pontos deficientes do avaliado.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: <input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise Complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Qual plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique em ordem prioritária dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é características do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 3: Avaliação de Desempenho – Método Pesquisa de Campo

Fonte: Chiavenato

A avaliação de desempenho conforme a figura 3 é feita pelo superior imediato mas também por um especialista (staff) em avaliação de desempenho, combinadas as avaliações permite planejar as ações para corrigir e melhorar o desempenho de seus subordinados.

2.1.4 Métodos de incidentes críticos

É um método que tem como característica o apontamento dos desempenhos extremos, sejam eles positivos ou negativos, é simples e de fácil aplicação.

Segundo Araújo (2006 p.163) neste método há a idéia simplista de avaliação, onde o enfoque é dado sob pontos fortes ou fracos do avaliado. Em outras palavras, são avaliadas as

atitudes das pessoas de forma extrema, ou seja, sem se preocupar com alguns traços de personalidade.

Para Chiavenato (1998, p.129) o método dos incidentes críticos baseia-se no fato que no comportamento existem características extremas capazes de levar a resultados positivos ou negativos. O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características positivas ou negativas.

A figura 4 apresenta o método dos incidentes críticos que pontua o avaliado em situações extremas como trabalhou lentamente ou rapidamente, considerando que as características positivas ou negativas podem levar a resultados positivos e negativos.

Método dos Incidentes Críticos

Data	Item	Incidente crítico negativo	Data	Item	Incidente crítico positivo

Fator de avaliação: produtividade

Item:

A=Trabalhou lentamente

B= Perdeu tempo no período de trabalho

C= Não iniciou sua tarefa prontamente

Item:

A=Trabalhou rapidamente

B= Economizou tempo no expediente de trabalho

C= Iniciou lentamente a nova tarefa.

Figura 4: Avaliação de Desempenho – Método Incidentes Críticos

Fonte: Chiavenato

Nesse método de avaliação é importante que os avaliados com exceções positivas sejam destacados e estimulados a fazer melhor uso dessas características, em contrapartida, as características negativas deverão ser corrigidas.

2.1.5 Métodos mistos

Esse método compreende a utilização de vários métodos na mesma empresa dependendo do setor ou classificação de funcionários. É utilizado para que a empresa adeque melhor suas necessidades de avaliação de desempenho porque pode englobar diferentes métodos numa mesma avaliação.

Para Chiavenato (2009, p.150) os métodos de avaliação do desempenho são variados, tanto em sua apresentação e em aspectos relacionados com as prioridades envolvidas quanto

ao seu funcionamento. É muito comum encontrar-se organizações em que funcionam três ou quatro sistemas diferentes de avaliação de pessoal.

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

2.1.6 Método de avaliação por objetivos

A avaliação de desempenho por objetivo (APO) é um processo da administração através da qual o gestor e o subordinado estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário.

Segundo Bergamini (2008, p.89) a administração por objetivos, definiu uma necessidade de se estabelecer os objetivos e resultados esperados, a partir de discussões e acordos recíprocos entre organização e indivíduo sobre o que fazer como fazer e os recursos necessários para fazê-lo. Esse sistema exigiu das pessoas mais participação nos destinos da empresa, maior comprometimento com os resultados.

Para Chiavenato (2009, p.148) este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados.

A figura 5 demonstra o método de avaliação por objetivos, começa e termina com a reunião do gerente e subordinado, que passa pela formulação dos objetivos, a ação individual do gerente e a ação individual do subordinado, após a avaliação dos resultados obtidos e alcance dos objetivos propostos, começando um novo ciclo.

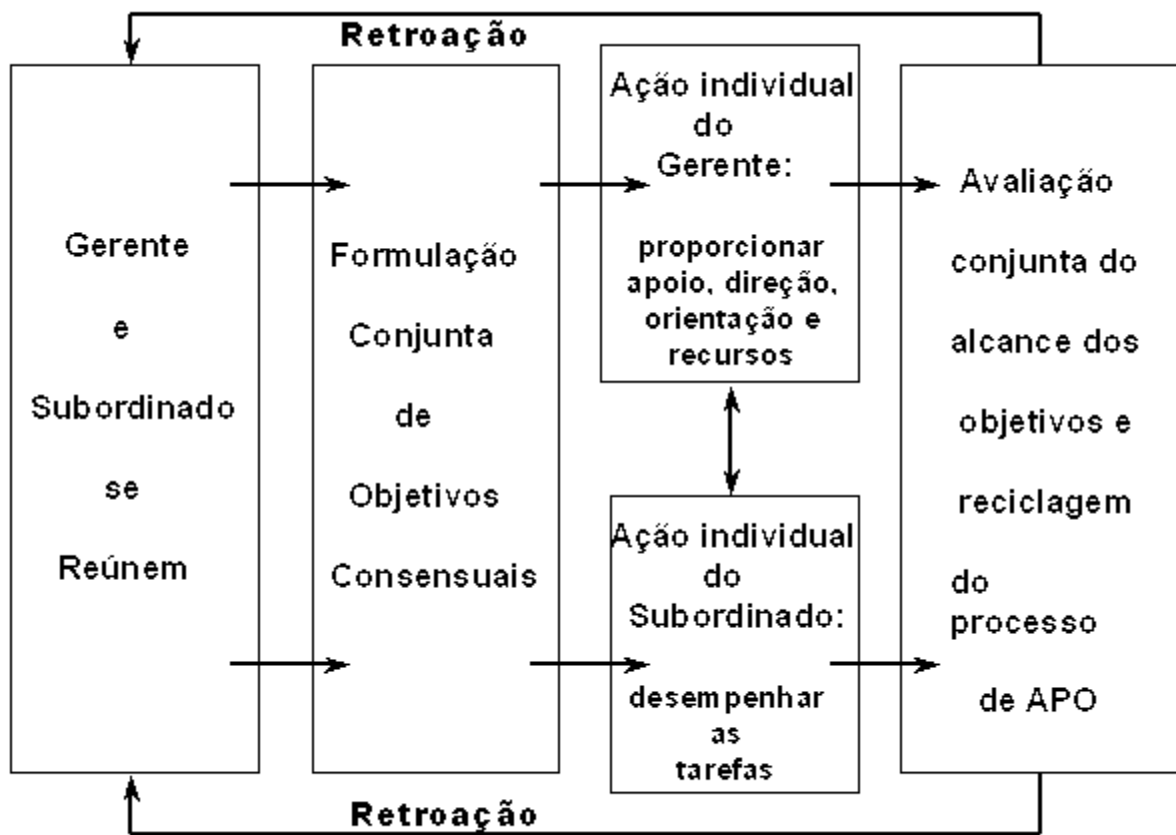


Figura 5: Avaliação por objetivos (APO)

Fonte: Chiavenato

O método de avaliação por objetivos pode ser considerado como o ciclo PDCA, onde se planeja, executa, verifica e age. O avaliado faz parte de todo o processo e define juntamente com o gerente quais são os objetivos a serem alcançados.

2.1.7 Método 360 graus

Segundo Marras (2012 p.143) trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que o cercam e tenham contato com ele: integrantes da equipe, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc.

Para Chiavenato (2009, p.118) cada pessoa é avaliada pelo diversos elementos que compõem seu entorno, isto significa que, todas as pessoas com as quais a pessoa mantém alguma forma de interação ou intercâmbio participam da avaliação de seu desempenho.

Na avaliação 360°, conhecida também como *Feedback 360 Graus*, o colaborador recebe *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor, ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo.

Tal avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos. Este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o colaborador com relação às competências desejadas pela empresa.

O resultado final da Avaliação 360 graus deverá apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário. Oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da organização.

Pode ser observada na figura 6, a avaliação de desempenho 360° é realizada por todos os envolvidos com o avaliado, o órgão de RH, o gerente, os colegas de trabalho, a equipe de trabalho e a comissão de avaliação.

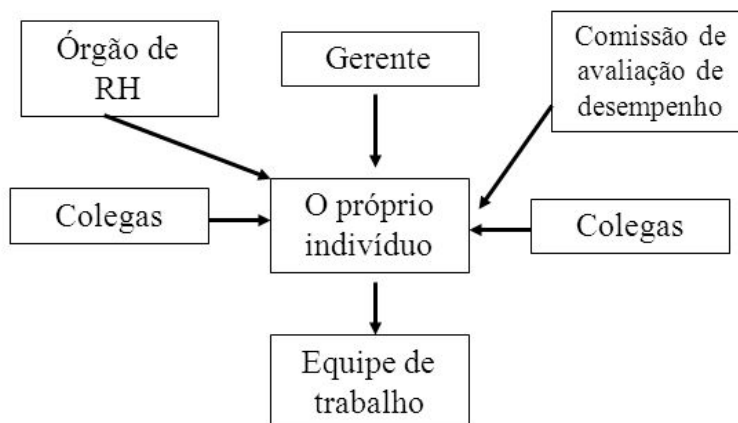


Figura 6: Avaliação 360°

Fonte: Chiavenato (2009, p.119)

Na avaliação 360 graus, através de sua visão geral dos *stakeholders* ao redor do funcionário, facilita a identificação de qualidades do colaborador que muitas vezes não são destacadas pelos seus pares de trabalho, bem como as necessidades de melhoria pouco discutidas por seus superiores, por exemplo.

2.2 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho auxiliam na tarefa de identificar o comportamento da performance de um processo ou avaliação, são definidos como sendo dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados.

Segundo Bergue (2007, p 170) os indicadores de desempenho servem para informar o gestor acerca da performance dos processos ou atividades que integram os processos. Essa performance pode ser medida em termos de eficiência e eficácia.

Os indicadores de desempenho devem em face dos propósitos para os quais foi concebido, incorporar os seguintes atributos: relevância, simplicidade, perenidade, consistência e objetividade.

Dessa forma os indicadores servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento e o controle do desempenho e viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Para Chiavenato (2009, p.165) a avaliação de desempenho está se fundamentando cada vez mais na adoção de índices objetivos de referência que possam melhor balizar o processo, como os indicadores de desempenho global (de toda a organização); indicadores de desempenho grupal (da equipe) e os indicadores de desempenho individual (da pessoa).

2.2.1 Indicadores da avaliação de desempenho

Cada organização utiliza critérios que julgam importantes para avaliação de desempenho de seus funcionários, para isso, os indicadores servem como instrumento para mensurar o desempenho das pessoas.

Considerando o que dispõe a Lei Complementar 82/2011 do município de Mogi das Cruzes, no seu art. 8, o processo de avaliação de desempenho deverá conter os seguintes indicadores: assiduidade, postura profissional, relacionamento profissional, responsabilidade, observância de normas e procedimentos de serviço, aproveitamento do trabalho, disponibilidade e participação na área de trabalho, utilização de recursos materiais;

Abrange também os indicadores de conhecimento do trabalho, qualidade do trabalho, rendimento do trabalho, evolução dos conhecimentos teóricos e práticos e iniciativa.

2.3 Gestão por competências

A gestão por competências é um instrumento em que as organizações estabelecem competências necessárias as pessoas para o alcance de seus objetivos, servem de parâmetro para os vários processos de gestão de pessoas tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e avaliação de desempenho.

Segundo Carbone (2006, p.44) as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Uma competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos e insumos. E a pessoa expressa à competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, os três recursos ou dimensões da competência.

Para Leme (2011, p.3) a gestão de competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento.

Ainda segundo Leme, o conhecimento é o saber, o que aprendemos nas escolas, universidades, livros, no trabalho e na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos em nosso dia-a-dia. Já a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Para Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.2) fica estabelecido que a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Para Dutra (2004 apud FERNANDES; COMINI, 2008, p.4) as competências possuem duas vertentes: as capacidades ou inputs, que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV), como um estoque do indivíduo, e sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor.

De acordo com Ruas apud Mascarenhas (2008, p.37) as capacidades assumem a condição de competências somente no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica.

Dutra (2001) complementa este conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, realizada a partir da aplicação do estoque de repertórios individuais e organizacionais. No modelo de gestão por competências, o autor enfatiza o desenvolvimento de competências para o desenvolvimento da carreira e para atingir os objetivos organizacionais.

As competências gerenciais são aquelas que todos têm que desenvolver, porque são necessárias em qualquer área ou processo da organização. São extraídas da missão, da visão e do planejamento estratégico.

As competências gerenciais estão diretamente relacionadas à função de gestão, são mapeadas com o objetivo de definir o grau de aplicação da competência de acordo com os níveis decisórios da empresa.

A figura 7 mostra a definição das estratégias organizacionais, o diagnóstico das competências essenciais, das competências humanas ou profissionais, o desenvolvimento de competências internas, a integração de competências externas, para a formulação dos planos operacionais e de gestão e a definição dos indicadores de desempenho a serem atingidos.

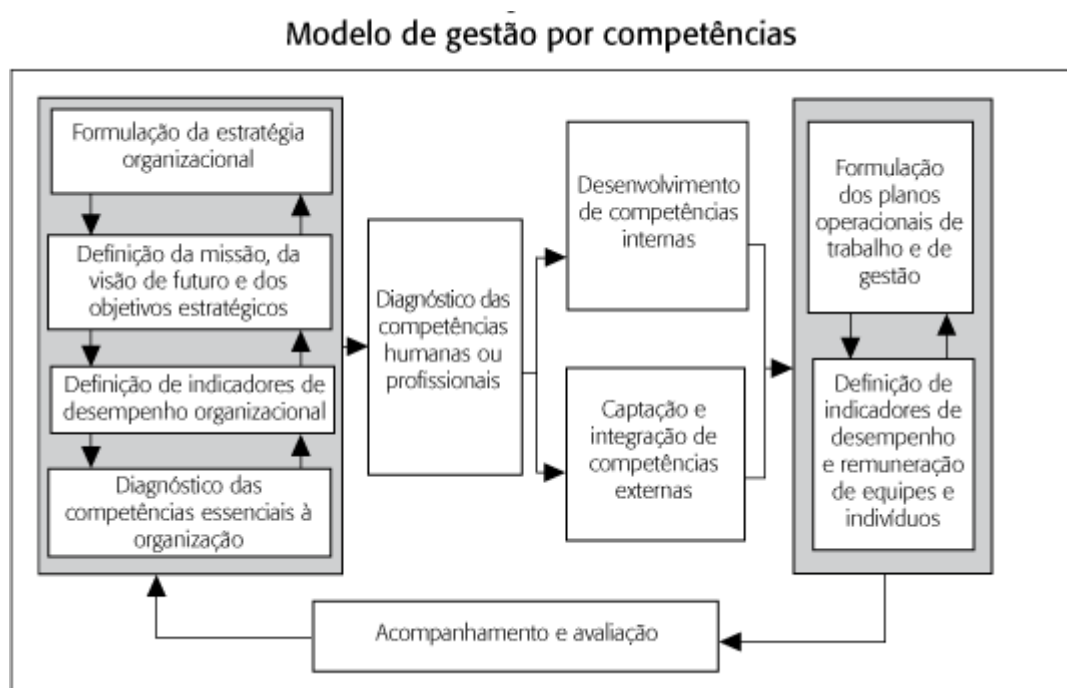


Figura 7: Gestão de Competências

Fonte: Carbone (2006)

Todo esse processo passa pelo acompanhamento e avaliação do setor responsável e é retroalimentado com os novos objetivos da empresa ou adequação ao mercado, buscando um aperfeiçoamento das competências internas, humanas ou gerenciais.

3. METODOLOGIA

Esta parte do trabalho demonstra os métodos que foram utilizados na pesquisa e que somados ao que foi visto no referencial teórico chegou-se ao resultado dos objetivos propostos quanto à avaliação de desempenho na empresa pesquisada. Os procedimentos metodológicos que serviram de base comentam-se acerca da natureza, objetivos e procedimentos técnicos da pesquisa.

O procedimento metodológico utilizado nesse trabalho foi a pesquisa aplicada que têm como objetivo resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas, essa pesquisa depende de dados que podem ser coletados através de questionários e análise documental.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto aos objetivos essa pesquisa se caracteriza como descritiva porque os dados foram coletados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador.

A empresa pesquisada foi à autarquia Semaec localizada em Mogi das Cruzes que atualmente conta com 320 colaboradores e atua com captação, tratamento, distribuição de água e tratamento de esgoto.

Participou da pesquisa a gestora da área de Recursos Humanos que foi entrevistada para levantar os dados referentes à aplicação da avaliação de desempenho existente hoje na autarquia.

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista estruturada, com 9 (nove) questões (Apêndice A), a abordagem da pesquisa é a qualitativa, o pesquisador tem contato direto com o ambiente e a situação que está sendo investigada.

3.2 Procedimentos da Pesquisa

Os procedimentos técnicos utilizados para essa pesquisa foram: bibliográfica, documental e estudo de caso.

Para descrever como funciona o sistema de avaliação de desempenho na autarquia foi realizada uma entrevista com a gestora do departamento de Recursos Humanos que disponibilizou a avaliação utilizada atualmente na empresa (Anexo). Nessa entrevista, identificamos alguns aspectos a serem melhorados no atual sistema de avaliação de desempenho.

O estudo de caso foi realizado nas empresas Sabesp e Sanepar referência em saneamento básico do Estado de São Paulo e Paraná, respectivamente, através de pesquisas na internet sobre a aplicação de avaliação de desempenho nas empresas.

4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS METODOS DE AVALIAÇÃO

4.1 SEMAE

A entrevistada esclareceu que existe a avaliação de desempenho dos servidores, mas essa avaliação é formatada de maneira engessada, isto é, o avaliador responde perguntas predeterminadas não é possível tecer comentários ou definir melhor o desempenho dos servidores.

Essa avaliação de desempenho é realizada a cada três anos, inicialmente para o estágio probatório e depois para o plano de carreira, pois permite a progressão nesse período, o que pode gerar vários problemas porque o tempo entre uma avaliação e outra é muito longo, o que ocasiona a ineficiência do método utilizado.

Quanto aos avaliadores respondeu que são os diretores de departamento e não possuem nenhum tipo de treinamento, recebem uma ficha de avaliação de desempenho de cada servidor lotado em sua diretoria e fazem a avaliação. Após realizarem essa avaliação encaminham as fichas para o departamento de Recursos Humanos.

Os resultados obtidos na avaliação de desempenho dos servidores são anotados na ficha de registro e arquivados. E se aprovados ocorre à progressão no plano de carreira, se não aprovados, a entrevistada afirma que não é realizado nenhum tipo de reciclagem ou treinamento para melhorar o desempenho do servidor em sua função, apenas é informado ao mesmo o baixo desempenho na avaliação.

Explica que por se tratar de uma organização publica e a maioria dos servidores já ter passado pelo estagio probatório, a avaliação de desempenho atual não é levada muito a serio, existe somente como critério para que os servidores adquiram a progressão na carreira.

O *feedback* da avaliação de desempenho é totalmente falho porque os resultados obtidos não geram nenhuma alteração no processo, pelo fato de ser avaliar apenas para a evolução no plano de carreira, muitos critérios considerados nos sistemas de avaliação não são abordados.

A entrevistada afirma que o sistema de avaliação de desempenho da organização deveria sofrer algumas modificações, pois o mesmo não é benéfico para ambas às partes, o servidor não compreende a avaliação como uma forma de melhorar e nem a organização

aproveita-se dessa para treinar seus servidores melhorando seu desempenho e a eficiência dos serviços prestados.

Para comparar a avaliação vigente na organização Semaec com outras empresas do serviço de saneamento, foram pesquisado dois estudos de caso em empresas referência no sistema de abastecimento e que utilizam a gestão de desempenho Sabesp e Sanepar.

4.2 Sabesp

Na Sabesp o modelo de gestão de pessoas adotado estrutura-se de forma a oferecer condições favoráveis e um ambiente de trabalho que estimulem não só o bom desempenho dos empregados, mas também o seu protagonismo nas ações de responsabilidade social da empresa. Adota um modelo de gestão participativa, estimula a competência, investe na capacitação contínua e no desenvolvimento profissional.

A seleção, remuneração, avaliação e desenvolvimento de pessoas obedecem a um Modelo de Gestão por Competências, que valoriza o trinômio conhecimentos (o saber), habilidades (o saber fazer) e atitudes (o querer fazer), favorecendo o alinhamento entre os objetivos da empresa e o progresso individual dos funcionários, na medida em que estimula permanentemente o crescimento profissional.

A Avaliação por Competências consiste em um instrumento gerencial para identificar o grau de desenvolvimento das competências individuais definidas pela empresa e para isso, são fundamentais a participação e comprometimento de todos.

O processo de Avaliação por Competências foi implantado por meio de um sistema informatizado que considera a auto avaliação do empregado e a avaliação do gerente, com acesso pela intranet e por senha individual. Porém, o mais importante do processo foi o diálogo presencial entre o empregado e o gerente, no sentido de consolidar a avaliação com responsabilidade mútua.

O formulário de auto avaliação foi preenchido diretamente no computador. Para o empregado que não tinha familiaridade com o uso do computador, foi impresso a sua auto avaliação. Após o preenchimento, foi devolvido ao gerente para digitação das informações e continuidade do processo. Antes da autoavaliação, o empregado foi orientado a esclarecer suas dúvidas e fazer uma reflexão sobre o seu papel profissional e de sua condição atual no contexto da unidade em que atua e da Empresa.

Todo o processo de divulgação manteve sempre a transparência, a participação e o comprometimento, que deve envolver projetos desta natureza, todos os níveis hierárquicos da empresa foram informados sobre a concepção do processo de avaliação e do sistema informatizado. Neste sentido, foi desenvolvido um amplo treinamento com foco na avaliação de competências, composto de jogos, vídeo, treinamento técnico para todos os empregados que exercem supervisão, para que de forma lúdica e prática, pudessem aprender e dominar a referida ferramenta de avaliação. Nesta etapa foram treinados mais de 1.800 empregados.

Todos os empregados da empresa passaram pela avaliação das competências genéricas e específicas. Os gerentes, particularmente, foram avaliados segundo as competências genéricas e gerenciais. Uma campanha interna de comunicação foi desencadeada para esclarecer a todos os empregados quanto aos motivos, os conceitos, o processo, os benefícios da Avaliação.

O resultado da avaliação por competências além de permitir as movimentações horizontais na carreira gera compromissos de desenvolvimento individual, que possibilita direcionar os esforços e recursos para o Plano de Desenvolvimento Global de seus empregados com foco no negócio da empresa.

4.3 Sanepar

A Sanepar foi criada em 1963, com o objetivo de explorar sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado do Paraná. Na ocasião, apenas 25% da população recebia água tratada; de 243 municípios, havia 60 serviços de abastecimento, e 19 cidades com serviços de esgoto. Em 2001, tem contratos de concessão com 342 municípios dos 399 existentes e atende nas áreas de contrato 99% da população com água tratada; os índices de atendimento com esgotamento sanitário são de 42% onde 90% do esgoto coletado recebem tratamento.

A empresa possui cerca de 4 mil funcionários, e é considerada benchmark no setor de saneamento brasileiro. Seu controle é estatal, com 39,7% do capital votante pertencendo a um sócio estratégico (ambos com assento na diretoria).

O processo de gestão por competências foi implementado em 2001. Para a adaptação do sistema constituiu-se o "grupo de modelagem" (formado por um conjunto representativo de gestores da organização) para elaborar o sistema, adaptando-o à realidade e necessidades da Empresa. Houve ainda eventos de consulta aos gestores que não participaram do grupo de modelagem e reuniões intermediárias com a direção da organização.

O sistema é composto por quatro eixos de carreira, sendo um deles executivo e três "profissionais": industrial, mercadológico e suporte ao negócio. Os eixos foram constituídos de acordo com a natureza das atribuições que os compõem.

As definições de cada eixo são:

- Eixo executivo - abrange profissionais cuja natureza do trabalho envolva responsabilidade pela gestão de uma unidade organizacional; participação na formulação de objetivos e estratégias organizacionais; conhecimento amplo da Empresa e do negócio; responsabilidade pela gestão de uma equipe, acompanhando, capacitando, ouvindo e informando seus subordinados sobre necessidades da organização e oportunidades existentes; responsabilidade por racionalização de processos e aperfeiçoamento de atividades; e representação da Empresa em contatos externos.

- Eixo suporte ao negócio - abrange posições voltadas ao apoio à gestão ou à sistematização de informação para a tomada de decisão gerencial. Inclui atividades ligadas à administração, como RH, finanças, compras, jurídica, entre outras.

- Eixo mercadológico - inclui posições centradas no planejamento e operacionalização de ações voltadas ao mercado atual e potencial da Empresa.

- Eixo industrial - abrange posições voltadas às áreas 'fim' da Empresa, como tratamento de água e esgoto, e engloba desde posições de caráter operacional até posições voltadas ao desenvolvimento ou incorporação de tecnologia para a organização aprimorando, a partir de análise técnica, produtos ou processos internos.

Os eixos de carreira são caracterizados pela descrição das atribuições e responsabilidades esperadas dos profissionais em cada nível de complexidade e pela definição dos requisitos de acesso exigidos para esses níveis. A caracterização da complexidade é feita para cada competência escolhida pela organização.

O sistema prevê a possibilidade de um profissional ser movimentado de um eixo para o outro, devendo para isso atender os requisitos de acesso para o nível e eixo de destino.

Os profissionais foram enquadrados no processo pelas condições atuais após análise de sua função. Assim, foram alocados no eixo de carreira equivalente à natureza de sua função, e no nível de complexidade, e faixa salarial que contivesse sua remuneração na oportunidade.

O sistema prevê a avaliação do profissional no sentido de verificar se sua entrega é correspondente a este nível, lembrando que a cada nível correspondem a atribuições e responsabilidades específicas, e supõe o exercício das competências dentro de um patamar de

complexidade – para o qual a remuneração será ajustada – a questão é verificar se o profissional efetivamente entrega seu trabalho neste grau.

Desta forma, para cada competência, os profissionais foram enquadrados numa escala com quatro pontos, correspondentes a não atende; atende parcialmente; atende e supera.

4.4 Análise comparativa dos métodos de avaliação de desempenho

Nos dois estudos casos verifica-se que a base da avaliação de desempenho está no servidor, no seu comprometimento com as metas da organização, são avaliados de acordo com suas competências e entrega do trabalho com eficiência.

Nas empresas pesquisadas podemos ver como a gestão de competências é possível de ser implantada, apesar das dificuldades e resistência a mudanças que todo ser humano tem, para tanto, é necessário que os servidores possam fazer parte desse processo e estar engajados com os objetivos da organização.

No quadro 2, uma análise comparativa dos métodos de avaliação de desempenho utilizada nas empresas pesquisadas Semae, Sabesp, Sanepar:

	SEMAE ATUALMENTE	SABESP	SANEPAR	SEMAE FUTURO
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	Escala gráfica	Avaliação por competências	Avaliação por competências	Avaliação 360 graus
PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO	A cada 3 anos	Anualmente	Anualmente	6, 18, 36, meses e após a cada 12 meses
AVALIADORES	Superior imediato	Auto avaliação e gerente	Superior imediato	Auto avaliação, colegas de trabalho e superior imediato
FINALIDADE	Estagio probatório e plano de carreira	Atingir objetivos da empresa e progressão na carreira	Progressão na carreira	Atingir objetivos estagio probatório e plano de carreira

Quadro 2: Comparativo dos métodos de avaliação

Fonte: Criado pelo Autor

O método utilizado no Semaec é o de escala gráfica e é realizado a cada três anos pelo superior imediato e tem como objetivo a estabilidade do servidor e a progressão na carreira. Nas empresas Sabesp e Sanepar o método é o de avaliação por competências realizado anualmente, o que diferencia é que na Sabesp a avaliação é feita pelo próprio servidor e seu superior e a finalidade é atingir os objetivos da organização, ambas utilizam a organização para a progressão na carreira.

Na estrutura proposta para o Semaec o método é da avaliação 360 graus onde o servidor é avaliado por seus colegas de trabalho, superior imediato e por si próprio, a avaliação visa atingir os objetivos da empresa e também a estabilidade e plano de carreira.

4.5 Estrutura da avaliação de desempenho no Semaec

Para que a autarquia possa melhorar sua avaliação de desempenho sugiro que adapte a sua realidade conceitos da gestão de competências, valorizando o conhecimento dos servidores, definindo suas metas e expondo claramente, dando *feedback* e aplicando os conceitos da gestão de competências, como o conhecimento, habilidades e atitudes.

Para estruturar um modelo de avaliação de desempenho dos servidores da autarquia que inicialmente a avaliação ocorra com periodicidade de 6 meses, 18 meses e 36 meses para atender o estágio probatório – que é de 3 anos – e de extrema importância que os servidores sejam avaliados por mais de uma vez nesse período, já que após eles adquirem a estabilidade.

Após os 36 meses, a avaliação seria anual com uma visão para treinar os servidores que não atinjam o desempenho esperado e a cada três anos ganharem a progressão horizontal que reflète um aumento em seus vencimentos.

Os avaliadores responsáveis de cada departamento passariam por treinamento sobre a melhor forma de avaliar, com responsabilidade, visando sempre à eficiência dos serviços públicos prestados. O *feedback* deverá acontecer toda vez que o servidor for avaliado, sendo positivo ou não para que o processo de avaliação não seja falho.

Desta forma os servidores seriam divididos em com estabilidade e em estágio probatório e as avaliações ocorreriam simultaneamente por duas comissões distintas: a do estágio probatório e a da avaliação de desempenho anual e assim sucessivamente, conforme o quadro 3:

Meses	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72
Estágio Probatório												
Avaliação Anual												
Estágio Probatório - estabilidade							Progressão horizontal					

Quadro 3: Periodicidade da avaliação de desempenho

Fonte: Criado pelo autor

No modelo sugerido, a avaliação de desempenho deverá avaliar, não somente aspectos administrativos como na atual avaliação, mas também incluir critérios de competências genéricas e gerenciais e metas individuais e da organização que são estabelecidas e informadas a todos os servidores.

COMPETÊNCIAS	
Preparo e Qualificação	Conhecimento técnico, capacidade analítica, organização, comunicação e autodesenvolvimento.
Capacidade de trabalho em equipe	Interação, interlocução, cooperação e motivação.
Compromisso com resultados	Orientação para eficiência, busca de orientação e foco em superação.
Visão institucional	Interesse pela instituição, compromisso com valores, visão do cliente e articulação.
Características comportamentais	Relacionamento interpessoal, automotivação, discrição, disciplina e capacidade de concentração.

Quadro 4: Competências

Fonte: Criado pelo autor

Como toda reformulação pode causar problemas na adaptação dos servidores, o ideal é implementar as alterações aos poucos. A avaliação 360° seria o método mais adequado à organização para começar as mudanças na avaliação. Nessa avaliação todos serão avaliados o que facilita a aceitação, pois, cada servidor será avaliado, mas irá se auto avaliar e também seu supervisor e colegas de trabalho.

ESCALA	DEFINIÇÃO	NOTAS
SUPERIOR	Supera expectativa no cumprimento da meta e do prazo	4
SATISFATÓRIO	Cumpre a meta e o prazo dentro do padrão esperado	3
POUCO SATISFATÓRIO	Deixa a desejar. Cumpre a meta, porém não cumpre no prazo.	2
NÃO SATISFATÓRIO	Não cumpre a meta e o prazo estabelecido no planejamento.	1

Quadro 5: Notas da avaliação

Fonte: Criado pelo autor

Após consenso avaliador/avaliado, a nota final é calculada através da média aritmética simples das notas de cada item componente na avaliação. A média deve ser igual ou superior a 70% para viabilizar a aprovação.

No caso do servidor que não atingir a média das avaliações devem ser criadas ações como: treinamentos, aperfeiçoamentos e capacitações com a finalidade de superar as deficiências vistas durante o processo avaliativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliar o desempenho significa apreciar sistematicamente o que passou e o que está sendo realizado pela organização, de modo à melhor orientar seu futuro, apontando onde devem ser feitas melhorias.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho por competências como um importante meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores e servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

A partir do estudo realizado na empresa SEMAE foi possível verificar que a falta de feedback após a avaliação de desempenho ocasiona o desinteresse dos servidores com os objetivos da organização. Mesmo com a avaliação de desempenho concluída, não é tomada nenhuma medida para o aperfeiçoamento dos servidores, como treinamentos. Por outro lado, os funcionários da área de gestão de pessoas mostraram-se interessados na elaboração deste trabalho, tendo contribuído significativamente para o seu desenvolvimento. Também por se tratar de um assunto frequentemente abordado nas empresas, não tivemos dificuldades para encontrar fontes de pesquisas nesta área. Aprofundamos o nosso conhecimento na área de gestão de pessoas, especificamente sobre a avaliação de desempenho, permitindo assim constatar a necessidade primordial de uma organização de valorizar o seu capital mais precioso que são os recursos humanos.

Esta pesquisa teve o propósito de conhecer a importância da avaliação de desempenho na gestão pública municipal e sua relação com a valorização das pessoas, que possibilitou a discussão de alguns pontos-chaves, entretanto não esgota totalmente o tema abordado.

Como sugestão para trabalhos futuros que aprofundem o tema para que apresentem a importância da avaliação de desempenho como um instrumento para a valorização dos servidores e o crescimento das organizações. E também, o tema desvio de função do servidor público, um tema pouco discutido e frequentemente encontrado em organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. – São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Ed. Educs, 2007.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. V.1. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar desempenho**. São Paulo: Ed Atlas, 1998.
- **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo. Editora Campus, 2004.
- **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In: XXXII ENANPANAD - ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: 6-10 set. 2008.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – São Paulo: Atlas, 2001.
- LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2006.
- **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Remuneração**. 2 ed.- Editora Pearson, 2012.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem** – 7 ed. – São Paulo: Ltr, 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a Gestora de Recursos Humanos

- 1) Existe um método de avaliação de desempenho dos servidores na organização?
- 2) Se sim, quais são os critérios dessa avaliação?
- 3) Qual a periodicidade é realizada a avaliação de desempenho?
- 4) Onde os servidores são avaliados e por quem?
- 5) Os avaliadores passam por algum tipo de treinamento para realizar essa avaliação?
- 6) Após essa avaliação os resultados obtidos são tratados por quem e de que forma?
- 7) Os servidores são informados do resultado de sua avaliação?
- 8) Há algum tipo de treinamento para os servidores com desempenho abaixo do esperado?
- 9) Como essa avaliação influencia na remuneração do servidor?
- 10) Você acredita que o sistema de avaliação utilizado atualmente é satisfatório para a organização e os servidores?

ANEXO A

SERVIÇO MUNICIPAL DE ÁGUAS E ESGOTOS - SEMAE	FICHA DE AVALIAÇÃO	NOME:	RGF.:
		FUNÇÃO:	
DIVISÃO DE PESSOAL	CONTRATO POR PRAZO DETERMINADO (contrato de experiência)	SETOR/DEPARTAMENTO:	
	VENCIMENTO:		

OBJETIVO: Proporcionar ao SEMAE, informações sobre o comportamento funcional, com a finalidade de subsidiar a prorrogação do contrato de trabalho por prazo determinado ou a sua extinção.			
<p>Análise das Habilidades Profissionais e Comportamentais</p> <p>Com referência ao período de avaliação, analise as habilidades apresentadas pelo servidor conforme:</p> <p>1 - ATENDE AO ESPERADO, os requisitos para o exercício da função. 2 - ATENDE PARCIALMENTE os requisitos para o exercício da função 3 - NÃO ATENDE os requisitos para o exercício da função</p>		<p>Ocorrência:</p> <p>1 Apto. <input type="checkbox"/> Atende os requisitos da função. O contrato deve ser prorrogado por tempo indeterminado.</p> <p>2 Não Apto. <input type="checkbox"/> Encaminhar para processo de extinção do Contrato.</p>	
FATORES			
	1	2	3
A – QUALIDADE DO TRABALHO – Considere o grau de exatidão, a precisão e a apresentação.			
B – QUANTIDADE DO TRABALHO – Considere a produção diária ou outra unidade adequada, comparada aos padrões desejados, inclusive volume do trabalho produzido.			
C – AUTOSSUFICIÊNCIA – Capacidade para desempenhar as tarefas de que foi incumbido, sem necessidade de assistência ou supervisão permanente.			
D – INICIATIVA - Capacidade de pensar e agir com senso comum, em situações previstas e não previstas, assim como a de apresentar sugestões ou idéias para melhoria do serviço.			
E – COLABORAÇÃO – Qualidade de cooperar com a chefia e com os colegas na realização dos trabalhos afetos ao órgão em que tem exercício.			
F – ÉTICA PROFISSIONAL – Capacidade de discrição demonstrada no exercício da atividade funcional, ou em razão dela, assim como de agir com cortesia e polidez no trato com os colegas e público.			
G – CONHECIMENTO DO TRABALHO - Capacidade para realizar as atribuições inerentes à função, com pleno conhecimento dos métodos e técnicas de trabalho utilizado.			
H – COMPREENSÃO DOS DEVERES – Noção de responsabilidade e seriedade com que o servidor desempenha as suas atribuições.			
I – PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE – Cumprimento do horário de trabalho e Comparecimento constante com presença produtiva no trabalho. (observe a freqüência em anexo)			
J – CUIDADOS COM MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E AMBIENTE - Zelo e organização na manutenção de materiais, equipamentos e ambiente do trabalho.			
L – DISCIPLINA – Observância de preceitos, normas, legislação, deveres morais e bons costumes. Receptividade a críticas com a finalidade de superar as dificuldades.			
Justificativa: Observações criteriosas sobre o comportamento funcional			
Observações:			
- Deverá ser anexado Relatório Circunstanciado, contendo todas as informações no caso de “Não Apto”.			
- Este formulário deverá ser encaminhado a DP que registrará os dados e informações, tomando as providências necessárias de acordo com as informações do avaliador.			
<i>NOME DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO</i>			
<i>DIRETOR GERAL</i>			

DATA: