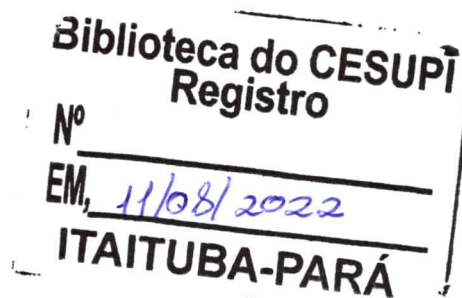




CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SUZIANE PERES MARTINS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Uma análise sobre as percepções
dos servidores públicos da Secretaria de Saúde do Município de
Itaituba - PA**



Itaituba-Pará

2017

SUZIANE PERES MARTINS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Uma análise sobre as percepções
dos servidores públicos da Secretaria de Saúde do Município de
Itaituba - PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Mestre Vitor Hugo Jara Leite

Itaituba-Pará

2017

MARTINS, Suziane Peres.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Uma análise sobre as percepções dos servidores públicos da Secretaria de Saúde do Município de Itaituba-PA

56 f.: il.

Orientador: Prof. Mestre Vitor Hugo Jara Leite

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Itaituba, 2017.

1. Avaliação de desempenho. 2. Administração. I Leite, Vitor Hugo Jara. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2017.

SUZIANE PERES MARTINS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Uma análise sobre as percepções
dos servidores públicos da Secretaria de Saúde do Município de
Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Mestre Vitor Hugo Jara Leite.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Me. Márcio Silva da Conceição

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. Esp. Gleidson de Souza Nascimento.

Orientador: _____ Nota: _____

Prof. Me Vitor Hugo Jara Leite.

Resultado: _____ Média: _____

Data ____/____/____

Dedico à minha mãe Maria do Socorro Perez Martins e meu pai Francisco Martins, por me apoiar nessa batalha, sempre me incentivando a estudar e a buscar pelos meus objetivos, dando força nas horas em que pensava em desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus nas horas mais difíceis nessa caminhada, orei e pedi sabedoria, serenidade para enfrentar os obstáculos que a cada instante apareciam para desaminar ao ponto de chegar a desistir.

Ao professor Vitor Hugo Jara Leite que também foi um dos colaboradores, contribuindo para o término do curso, incentivando para não desistirmos, pois se fossemos ficaríamos para trás e perderíamos a oportunidade em crescer profissionalmente.

A Instituição FAI em nos fornece ensino de qualidade através dos seus docentes com responsabilidade, eficiência com metodologias eficazes.

Aos meus irmãos, Simone, Lucas e Fábio, que sempre estiveram dando apoio e motivação para vencer os obstáculos e as lutas do dia a dia.

Aos amigos, em especial Mayla Cristina, que sempre contribuiu para essa conquista, dando apoio nos trabalhos dentro de sala de aula e sendo meu ombro amigo quando mais precisava.

A minha prima/irmã Patrícia Souza que acompanhou minhas lutas diárias para minha formação, incentivando a prosseguir a cada obstáculo.

E aos meus desafetos que torceram pela minha derrota, e incentivaram cada vez mais a lutar por esse objetivo e agora irão ver a minha vitória.

“Que você capacite seu Eu para ser autor de sua história e gerenciar sua mente. Se treinar, não tenha medo de falhar. E se falhar, não tenha medo de chorar. E se chorar, corrija suas rotas, mas não desista. Dê sempre uma nova chance para si e para quem ama. Só adquire maturidade quem usa suas frustrações para alcançá-las”.

(Augusto Cury)

RESUMO

A gestão de Avaliação de desempenho surgiu com a preocupação por definições acerca da padronização de procedimentos, na busca da eficiência. Essa evolução passou a avaliar o comportamento, desempenho e as competências que passaram a ser o centro das atenções no desenvolvimento do capital humano. O presente trabalho tem como objetivo fazer um estudo do processo de Avaliação de Desempenho no setor público especificamente dos servidores da área da saúde do Município de Itaituba-PA, baseado na Lei Municipal nº 2.682/2013 de 10 de outubro de 2013, do Município de Itaituba, (PCCR) Plano de Cargos, Carreira e Remuneração da Saúde. Para tanto a pesquisa buscou responder a seguinte questão: Os procedimentos utilizados para a avaliação de desempenho conforme Lei nº 2.682/13 são eficazes para identificação das deficiências e aptidões dos servidores públicos? A metodologia do estudo adotada foi o estudo de caso através da pesquisa descritiva quantitativa com a elaboração de questionário apresentado de perguntas fechadas que propõe esclarecimentos sobre o tema investigado para conhecer como está sendo executado no serviço público a Avaliação dos servidores. Como principal resultado, a pesquisa mostrou que quando se trata da política de desenvolvimento dos servidores através de avaliação de desempenho os mecanismos utilizados necessitam de ajustes para acompanhar os servidores e estimular o crescimento profissional. Portanto, o grande desafio da Administração Pública em todo este processo na busca por modelos mais rentáveis de avaliação de desempenho como uma ferramenta eficaz e indispensável à melhoria na qualidade do setor público.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Eficiência. Setor Público.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Princípios da Administração científica de Taylor.....	14
Figura 2-Diferenças fundamentais entre as teorias clássicas e as Relações Humanas	16
Figura 3-Avaliação 360° ou circular.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Perfil do servidor pesquisado. 44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você tem conhecimentos dos mecanismos utilizados na Avaliação de desempenho do servidor público municipal? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016).....	45
Gráfico 2-Os mecanismos que são utilizados na Avaliação de Desempenho são eficazes na avaliação dos servidores? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016).....	45
Gráfico 3-Esses mecanismos deveriam ser ajustados conforme a necessidade do serviço público para serem mais eficazes? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016).....	46
Gráfico 4-Os critérios de avaliação de desempenho que você considera que não sejam mais adequados ou precisam de revisão? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016).....	47
Gráfico 5-Como servidor efetivo, na sua opinião, os ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança deveriam também ser avaliados para o bom desempenho da gestão? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016)	48
Gráfico 6- O servidor recém-nomeado através de concurso deverá ser avaliado deste primeiro ciclo da avaliação?	49
Gráfico 7-A avaliação de desempenho traz benefícios tanto individual como institucional?.....	49
Gráfico 8-O servidor pode ter prejuízo em sua vida funcional tendo em vista o resultado da sua Avaliação de Desempenho?	50
Gráfico 9-Em relação ao seu trabalho, você é reconhecido pelo que executa e tem responsabilidade, sem a necessidade da avaliação do desempenho?	51
Gráfico 10-Através da avaliação o desempenho que você considera os principais fatores de satisfação e motivação para os servidores da Secretaria Municipal de Itaituba?	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	14
2.2 A ABORDAGEM HUMANÍSTICA	16
2.3 ABORDAGEM NEOCLÁSSICA.....	17
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEPÇÕES INICIAIS.	18
2.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	21
2.5.1 Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho.....	22
2.5.1.1 Método da Escala Gráfica.	22
2.5.1.2 Método da escolha forçada	22
2.5.1.3. Método de pesquisa de campo	23
2.5.1.4 Método de incidentes críticos	24
2.5.1.5. Listas de verificação	25
2.5.2 Novas Abordagens na Avaliação do Desempenho	25
2.5.2.1 Avaliação Participativa por Objetivos (APO)	25
2.5.2.2 Avaliação 360º	26
2.5.3 Aplicações da Avaliação do Desempenho	27
3. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	30
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEPÇÕES GERAIS	30
3.2 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	33
3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA.....	34
3.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR RESULTADOS	35
3.5 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PERSPECTIVA DAS LEIS MUNICIPAIS E FEDERAIS.	37
3.6 LEGISLAÇÃO MUNICIPAL ACERCA DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA PÚBLICA À SAÚDE DE ITAITUBA (PCCR).....	39
4 GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE	41
4.1 METODOLOGIA APLICADA	41
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	43
4.2.1 Caracterização da organização pesquisada	43

4.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	44
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE.....	58

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho 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.

O desafio da administração pública consiste em uma redefinição estrutural, alicerçado em lideranças qualificadas e preparadas na função de avaliar, mudar e influenciar o comportamento humano. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos as organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. A avaliação de desempenho é uma ferramenta motivacional, por incitar o desenvolvimento profissional e a ampliação de novas habilidades, sendo aplicada corretamente traz uma série de benefícios para a organização (GUIMARÃES, 2001).

Considerando o setor público como campo de pesquisa promissor para o desenvolvimento desta temática, justifica-se a relevância deste estudo, tanto para os gestores quanto para os servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Itaituba a visão de como executar a avaliação de desempenho no setor público, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

A avaliação de desempenho como ferramenta da gestão de pessoas, visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada organização. É um processo de diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os colegas de trabalho entre outros aspectos.

Diante do contexto, o presente trabalho tem como questão: Os procedimentos utilizados pela Secretaria Municipal de Saúde para a avaliação de desempenho conforme Lei nº 2.682/13 são eficazes para identificação das deficiências e aptidões dos servidores públicos?

Assim este trabalho tem como objetivo fazer um estudo do processo de Avaliação de Desempenho no setor público especificamente dos servidores na área da saúde do município de Itaituba-PA, baseado na Lei Municipal nº 2.682/2013 de 10 de outubro de 2013, do Município de Itaituba, (PCCR) Plano de Cargos, Carreira e Remuneração da Saúde, para analisar a eficiência dos métodos utilizados na

avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Itaituba.

O trabalho está organizado em três capítulos, dois de fundamentação teórica e o terceiro que apresenta a metodologia e a discussão dos resultados.

O primeiro capítulo descreve a evolução da Administração, como também a Avaliação do Desempenho através dos princípios da administração científica de Taylor, em racionalizar as tarefas com planejamento, preparo, controle e execução. Posteriormente a Escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de humanizar, que o colaborador é considerado um membro da organização, não parte integrante da máquina. Os principais objetivos para melhorar os resultados organizacionais são utilizadas técnicas ou métodos podendo variar dos mais tradicionais à novas abordagens na avaliação de desempenho, devido ao crescimento e complexidade das tarefas organizacionais.

No segundo capítulo expõe a Administração Pública que é considerado o conjunto de agentes, serviços e órgãos e também representa o conjunto de ações que compõem a função administrativa, sendo o objetivo trabalhar a favor do interesse da coletividade. E toda Administração pública em qualquer esfera, deverá obedecer aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, que são os alicerces responsáveis por organizar toda a estrutura da Administração Pública, para assim atingir as metas organizacionais. Visando em atender as necessidades da sociedade a atuação do princípio da eficiência é um fator necessário por parte da Administração e de seus agentes. Com a reforma Administrativa na busca de resultados a avaliação de desempenho na gestão pública é um mecanismo transformador, trazendo benefícios para a gestão pelo trabalho eficiente e eficaz.

O terceiro capítulo trata-se da metodologia para o desenvolvimento deste trabalho, iniciando-se pelo levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e sites relacionados ao tema, utiliza como amostra, os servidores da área da saúde do município de Itaituba-Para, depois apresenta os resultados da pesquisa e por fim as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

2.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Avaliação de Desempenho (AD) foi abordada na primeira Escola Científica iniciada por Frederick W. Taylor (1901). A primeira da Teoria Geral da Administração (TGA), demonstrou sua preocupação por intermédio de seus estudos acerca da padronização de procedimentos, ou seja, o desempenho das pessoas era medido da mesma maneira como medimos o desempenho de máquinas. Padrões de produtividade, tempo e qualidade ditavam as regras para alcançar a eficiência do processo de produção.

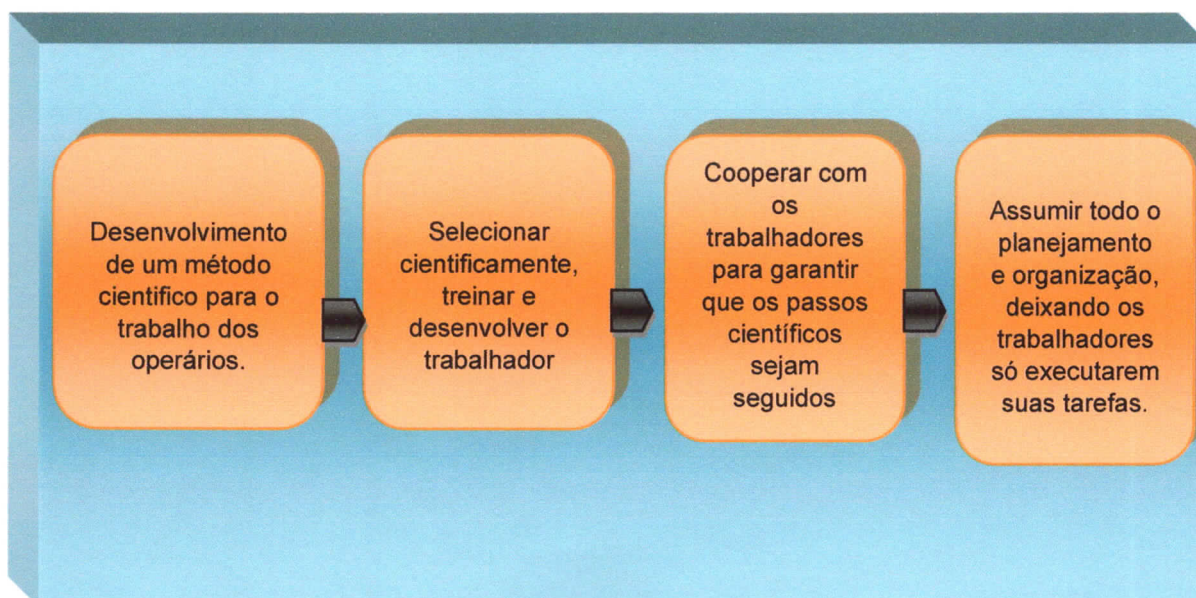


Figura 1-Princípios da Administração científica de Taylor. Fonte: SILVA, (2005).

De acordo com Chiavenato (2011) a preocupação de racionalizar as tarefas do trabalho, acabou dando origem a quatro princípios básicos, segundo Taylor, a saber:

1. Princípio de planejamento – Substituir a improvisação nas rotinas de trabalho dos operários por métodos cientificamente comprovados, onde a improvisação dava lugar ao planejamento dos métodos de trabalho.

2. Princípio de preparo – Esse princípio tinha como finalidade selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e treiná-los para produzir mais e melhor dentro das necessidades organizacionais.

3. Princípio do controle – Controlar/supervisionar o trabalho para certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos pré-estabelecidos.

4. Princípio da execução – Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada e que cada membro tenha ciência de suas responsabilidades e atribuições.

Para Silva (2004), de acordo com George Terry, a utilidade dos princípios se baseia na premissa de que eles provêm conduta eficiente. Por meio dos princípios da administração, um gerente pode evitar erros básicos no seu trabalho e prever resultados das suas ações com confiança.

A partir de 1922, foram desenvolvidas escalas para medir características relevantes às funções desempenhadas pelas pessoas. Henry Ford, seguidor de Taylor (1863/1947), foi um dos primeiros empresários a implantar um sistema de premiação pelo desempenho de seus colaboradores, por meio do pagamento de excelentes salários àqueles que mais produziam. Ford acreditava que o homem era parte integrante da máquina e era motivado somente por incentivos financeiros. A capacidade de realização das pessoas tomou o centro da gestão de desempenho. Chiavenato (2010, p. 45) afirma que:

A Avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa.

Chiavenato (2011), acrescenta que apesar de ser bastante criticada a obra de Taylor e seus seguidores, a mesma forneceu subsídios para a moderna organização do trabalho e esclarece que:

A obra de Taylor é susceptível de críticas, que não diminuem o mérito e o galardão de pioneiros e desbravadores da nascente teoria da Administração. Na época, a mentalidade reinante e os preconceitos, tanto dos dirigentes como dos empregados, a falta de conhecimento sobre assuntos administrativos, a precária experiência industrial e empresarial não apresentavam condições propícias de formulação de hipóteses nem o suporte adequado para elaboração de conceitos rigorosos (CHIAVENATO, 2011, p. 65).

No início do século XX surgiu uma corrente teórica que visava a humanização dos gerentes, tornando-os mais sensíveis em relação às necessidades dos colaboradores. Esse movimento, que ficou conhecido como Escola Humanística, ou Escola das Relações Humanas, voltou às atenções da Administração da máquina para o Homem e foi verificado que o incremento da produção estava condicionado à satisfação do colaborador, que passou a ser visto como membro da organização.

2.2 A ABORDAGEM HUMANISTICA

A teorias das Relações Humanas ou Escola humanística da Administração foi construída com base na teoria clássica. As teorias desenvolvidas até então desencadearam uma alteração: a ênfase colocada na tarefa (Taylor), colocada na estrutura (Fayol) e colocada a autoridade (Weber), foi transferida para a ênfase nas pessoas que fazem parte das organizações (SILVA, 2005).

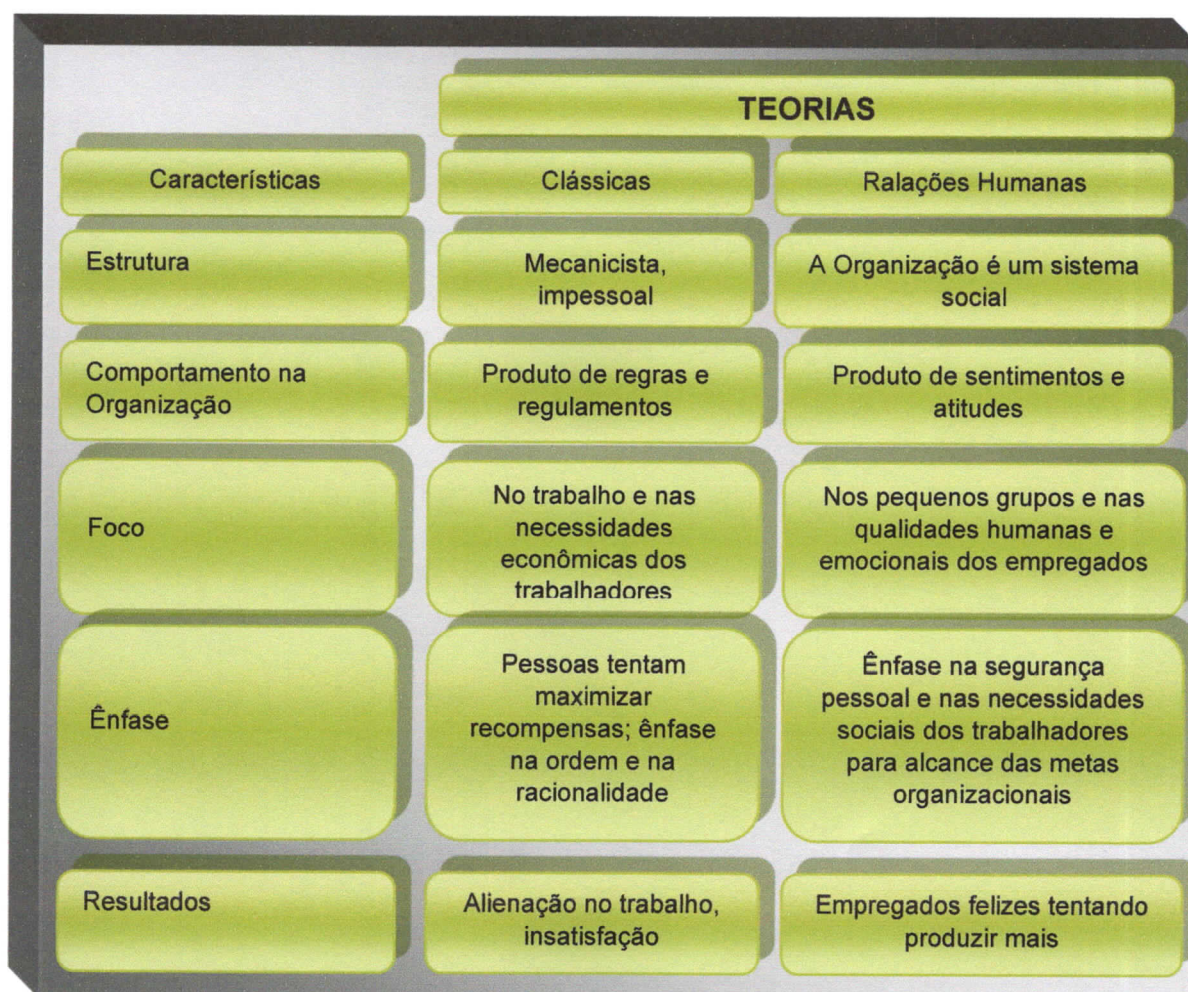


Figura 2-Diferenças fundamentais entre as teorias clássicas e as Relações Humanas. Fonte: Silva (2005).

A teorias das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com aplicação de métodos rigorosos, os quais os trabalhadores tinham de se submeter.

Segundo Chiavenato (2011), nos ensina que: a origem da Teoria das Relações Humanas decorreram das necessidades de humanizar e democratizar a Administração; O desenvolvimento das ciências humanas; As ideias da filosofia

pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e As conclusões da Experiência de Hawthorne sob a coordenação de Elton Mayo, pondo em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

A partir dessa mudança na forma de se tratar os colaboradores, surgiram várias abordagens sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas. Dentre elas a abordagem neoclássica da administração, que evoluiu os pensamentos de Taylor, e surgiu a administração por objetivos como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e setores das organizações.

2.3 ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

A abordagem neoclássica é a redenção da Teoria Clássica atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje e vem com o intuito em identificar as funções do administrador, e em seguida, destilar delas os princípios fundamentais da prática da administração.

Segundo Chiavenato (2011) as principais características da Teoria Neoclássica são:

- 1) Ênfase na prática da administração.
- 2) Reafirmação dos postulados clássicos.
- 3) Ênfase nos princípios gerais da administração.
- 4) Ênfase nos objetivos e nos resultados.
- 5) Ecletismo nos conceitos.

De acordo com o autor, a Teoria Neoclássica assenta-se ao processo administrativo para explicar como as funções administrativas devem ser desenvolvidas nas organizações. Fayol tinha concepção que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje o processo administrativo é planejar, organizar, dirigir e controlar.

A razão é que os dados sobre o desempenho no trabalho podem beneficiar os colaboradores e as organizações. Eles podem ser utilizados para efeito de decisões administrativas, desenvolvimento e feedback aos colaboradores, e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e dos procedimentos organizacionais. Desta forma, faz-se necessário acompanhar continuamente o progresso das ações do colaborador, analisar sistematicamente os resultados alcançados e elaborar novas metas de forma constante (CHIAVENATO, 2011).

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEPÇÕES INICIAIS.

Em épocas passadas de estabilidade permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros, até então a rotina burocrática era a marca registrada. Com os novos tempos de mudanças, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas e a todos os *stakeholders* que dela servem.

A avaliação de desempenho é um método utilizado pelas organizações que propicia ao gestor apreciar os resultados obtidos, pode-se verificar que este tipo de apreciação foi criado para complementar a evolução do conhecimento dos colaboradores no período de sua estada na empresa, exclusivamente para avaliar os níveis de aprendizado nas áreas de conhecimento, habilidade e atitude. De acordo com Chiavenato (2006, p. 35) “A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos”.

A avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro na vida particular das pessoas, da mesma maneira ocorre nas organizações. Elas se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e *marketing*. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou baixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje.

Para Marras (2002, p. 67) “A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

Geralmente, a principal preocupação das organizações está voltada para a medição, a avaliação e a monitoração de quatro aspectos principais:

- 1) Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar em certo período.

- 2) Desempenho: o comportamento ou os meios instrumentais que se pretende colocar em prática.

3) Competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.

4) Fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem sucedida no desempenho e nos resultados.

Percebe-se através do contexto anterior, que ao se fazer uma avaliação de desempenho em uma organização, deve-se analisar as contribuições que aquele indivíduo está trazendo ao seu ambiente de trabalho, pois assim como a empresa, o indivíduo busca através dessa avaliação um *feedback* do que precisa ser melhorado em relação ao seu desempenho perante a organização.

Nesta segundo, Chiavenato (2006, p. 78) coloca que:

Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

A avaliação de desempenho possui diversas maneiras de aplicação, desde os mais conhecidos até os mais evoluídos. Para se alcançar uma avaliação mais convencional, foram gerados diversos métodos para o emprego desta avaliação. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas nas organizações utilizando critérios de equidade e justiça e, ao mesmo tempo, estimulando-as não é tarefa fácil. Por essa razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência (com foco na visão estratégica), mensalista (foco na visão tática) e horista (com foco na visão operacional).

A avaliação de desempenho corretamente aplicada traz uma série de benefícios para a organização, para o avaliador e para o avaliado. Estes adquirem, por intermédio do *feedback*, autoconhecimento de seus pontos fortes e fracos e pode adotar ações para melhorar continuamente seu desempenho, se necessário, dessa forma, a avaliação de desempenho tem como objetivo comparar o resultado obtido com o resultado esperado, por intermédio de processos constantes de acompanhamento e controle.

Chiavenato (2009), comenta que o objetivo da Avaliação não é um fim em si mesmo, mas um meio, instrumento ou ferramenta para melhorar resultados das

peças e organizações, seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais.

Principais objetivos de uma avaliação de desempenho

- 1) Adequação da pessoa ao cargo ou à equipe.
- 2) Treinamento em aspectos que requeiram maior habilidade ou competência.
- 3) Indicação para promoções futuras.
- 4) Incentivo salarial ao bom desempenho.
- 5) Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados.
- 6) Busca do auto aperfeiçoamento do colaborador.
- 7) Proporcionar informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
- 8) Estimar o potencial de desenvolvimento da força de trabalho.
- 9) Proporcionar estímulo à maior produtividade das pessoas.
- 10) Conhecimentos dos padrões de desempenho da organização.
- 11) Retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado.

Através dessas ferramentas citadas, avalia-se o desempenho para saber a forma pela qual as atividades estão sendo realizadas, corrigir desvios, melhorar produtividade, criar um momento entre avaliado e avaliador para conversarem a respeito de como está sendo desenvolvido o trabalho, apontando mudanças em comportamento, em atitudes e em questões técnicas que precisam ser melhoradas.

Desta maneira é relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemáticas específicas conforme o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal. Há quem diga que a avaliação de desempenho no fundo não passa de uma boa sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização.

O mercado globalizado é extremamente competitivo desafia as organizações a alcançar metas cada vez mais ousadas. E é por conta disso que a avaliação de desempenho tem tanta importância.

Chiavenato (2010), ressalta que a avaliação do desempenho oferece os subsídios necessários para que se possa efetuar benefícios a curto, médio e longo prazo, sendo seus principais beneficiários: as pessoas, os gerentes, a organização e a comunidade.

1) Benefícios para o gerente: que pode avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados baseado em fatores de avaliação que permitam um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.

2) Benefícios para o liderado: que conhece os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus colaboradores, como também as expectativas de seu superior a respeito do seu desempenho e seus pontos fortes e fracos. Assim, isso lhe permite fazer uma auto avaliação e a auto crítica quanto ao seu auto desenvolvimento e autocontrole

3) Benefícios para a organização: que pode avaliar seu potencial humano no curto, médio e longo prazo e definir qual a contribuição de cada colaborador, identificar os colaboradores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os colaboradores com condições de promoção ou transferências.

2.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não somente de uma organização para outra mas dentro da mesma organização. Pois, trata-se de avaliações em níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Geralmente a sistemática de avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base uma política de RH. Afirma Chiavenato (2010, p. 34).

Cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho dos seus funcionários. É comum encontrar vários sistemas diferentes conforme nível e área da empresa, como um sistema de avaliação de gerentes, outros para mensalistas, horista vendedores etc.

A avaliação de desempenho, para ser eficaz deve basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

O Problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Esses métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 124).

Os métodos de avaliação do desempenho com o passar do tempo foram se adequando e se aperfeiçoando, assim uns são utilizados com o objetivo de julgar, enquanto outros com o objetivo de desenvolver, tendo assim uma diversidade para a sua aplicação atendendo os objetivos específicos dentro de uma organização. O método de avaliação do desempenho é um meio de buscar dados para que possam ser analisados e transformados em informação útil e precisa auxiliando a tomada de decisão e colaborando para a melhoria contínua do desempenho humano.

A avaliação de desempenho possui vários métodos de utilização, desde os mais tradicionais até os mais avançados. Dessa forma, Chiavenato (2014), destaca os métodos de avaliação mais utilizados como os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho e suas vantagens e desvantagens.

2.5.1 Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho.

2.5.1.1 Método da Escala Gráfica.

É o método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação são os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que pretendem avaliar. (CHIAVENATO, 2000, p.135).

Chiavenato (2014), ressalta que o método das escalas gráficas reduz as opções aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador para uma avaliação mais acurada.

2.5.1.2 Método da escolha forçada

Desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. (MARRAS, 2002).

Ele consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

No formulário com blocos de significados positivo e negativo, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, distorcer o resultado da avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido dificultar a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada bloco, escolhendo a frase mais descritiva do desempenho do avaliado, assim aumentando a possibilidade de acerto no processo de avaliação.

2.5.1.3. Método de pesquisa de campo

Segundo Chiavenato (2008), é um método baseado em entrevista de um especialista em avaliação, que avalia o desempenho dos subordinados e que através da entrevista levanta-se causas, origens e motivos do desempenho por meio de análise de fatos e situações.

Nesse método, a avaliação do desempenho é feita pelo superior (gerente), mas com a assessoria de um especialista (*staff*). Embora a avaliação seja responsabilidade de linha de cada gerente, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar cada gerente.

É um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas como superior imediato, por meio de quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho da pessoa, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 137).

A diversidade das aplicações de um programa de avaliação de desempenho certamente contribui para a organização evitar a sequência confusa da utilização de artifícios e de subterfúgios que objetivam a melhora da performance dos

colaboradores com base, muitas vezes, em esperanças infundadas e decepções sem conta. Oferece também a contribuição de um arcabouço metodológico que reduz sensivelmente o impacto da subjetividade e do palpite na apreciação da ação humana no trabalho.

2.5.1.4 Método de incidentes críticos

É o método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).

É um método de avaliação baseado em incidentes críticos, ou seja, nos comportamentos que estão fora do padrão de normalidade: aqueles extremamente bons e aqueles extremamente ruins. Permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas. (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

Segundo Chiavenato (2009, p. 143 - 144), o método dos incidentes críticos não exige planejamento e montagem prévia. Sua aplicação pode ser dividida em três fases distintas:

- a. Observação do comportamento dos subordinados: é a fase na qual o superior imediato acompanha e observa cuidadosamente o comportamento de seus subordinados no desempenho de suas tarefas;
- b. Registro dos fatos significativos: é a fase na qual o superior imediato anota e registra os fatos significativos e relevantes do comportamento do subordinado, ou seja, os incidentes críticos, que poderão referir-se ao desempenho altamente negativo (que provocou fracasso). Os incidentes críticos positivos são anotados no lado esquerdo do formulário de avaliação, enquanto os incidentes críticos negativos são anotados no lado direito;
- c. Pesquisa de atitude e de comportamento: esta fase é desenvolvida em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas entre o superior imediato e o empregado avaliado. Esta é a fase mais importante do método, pois o superior imediato observa e anota juntamente com o empregado avaliado as observações, os fatos e as mudanças a seu respeito.

2.5.1.5. Listas de verificação

É o método que consiste num *check-list* dos fatores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses fatores recebem uma avaliação quantitativa. Esse método é uma simplificação do método de escalas gráficas.

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam aspectos ultrapassados e negativos. Geralmente são burocratizados, rotineiros e repetitivos. Além do mais, são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim, e não como meio. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação, pois a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

2.5.2 Novas Abordagens na Avaliação do Desempenho

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações à busca de soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam pela colocação totalmente nova do assunto: auto avaliação e auto direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal.

2.5.2.1 Avaliação Participativa por Objetivos (APO)

Algumas organizações estão adotando um avançado sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o funcionário e o seu gerente. Nesse sistema se adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão pró ativa. E aqui ressurgue a velha Administração Por Objetivos (APO), agora com novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizam a sua implantação na maioria de nossas organizações.

Silva (2004) traz como método moderno a administração por objetivos, que ele define como “estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos”, e define a expressão Administração por objetivos foi desenvolvida por Peter Drucker sendo ampliado por George Odiorne sendo utilizada também por D. McGregor, que defendia seu uso como um meio preferido de estabelecimento de metas, avaliação do desempenho gerencial e auto

avaliação; McGrecor salientava a natureza qualitativa da APO e seu uso para o desenvolvimento e crescimento no trabalho.

A APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados.

Chiavenato (2000), define que analisando o resultado final o desempenho dos gerentes e dos subordinados pode ser objetivamente avaliado e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados, apresentando característica a seguir:

1. estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e seus subordinados;
2. estabelecimento de objetivos para cada departamento ou setor;
3. interligação dos objetivos departamentais;
4. elaboração dos planos operacionais, com ênfase no controle;
5. continua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
6. participação atuante da chefia na estimulação de envolvimento dos subordinados.

Silva (2004), enfatiza que a APO consiste em uma técnica sistemática de gerência, com forte ênfase no planejamento e no controle. Nesta fixação de objetivos são necessárias e observadas características estruturais e comportamentais para melhorar o desempenho gerencial e o planejamento organizacional.

2.5.2.2 Avaliação 360°

A avaliação 360 graus é um método de avaliação de desempenho muito utilizado pelas empresas, que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores. É uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas. Conhecida também como *Feedback* 360 Graus, *Feedback* com Múltiplas Fontes, e Avaliação Multivisão, o colaborador recebe *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor (daí emerge nome 360°). 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.

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os

elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. (CHIAVENATO, 2000, p. 330).

Araújo (2006, p. 160) coloca que “o método de 360° implica a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo AD, tanto agentes internos, quanto externos (*stakeholders*)”. Na visão de Chiavenato (2009, p. 254), “Avaliação 360° representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização.”

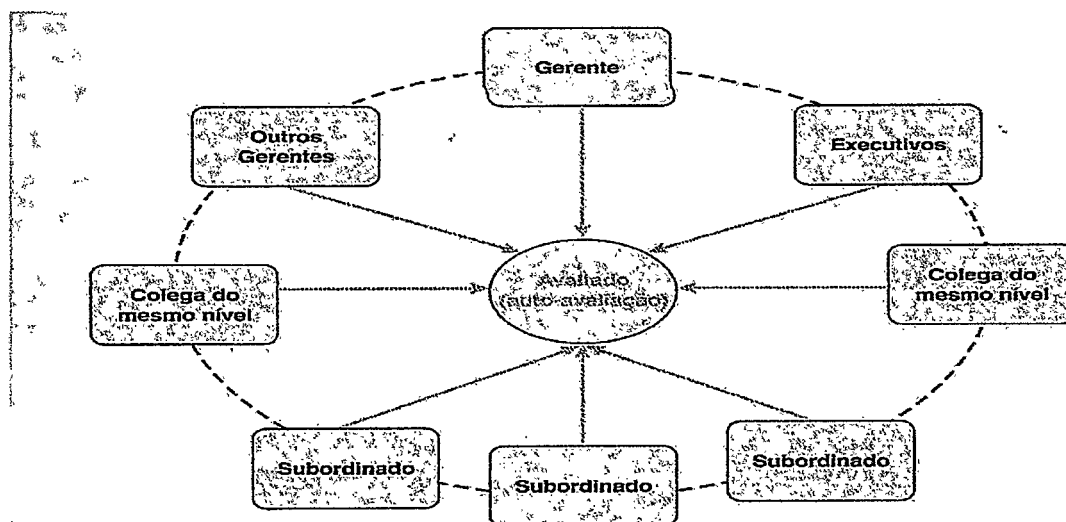


Figura 3-Avaliação 360° ou circular. Fonte: Chiavenato (2014).

A avaliação de desempenho 360 graus é feita de modo circular por todos os elementos que mantem alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes interno e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360°, que proporciona condições para que o colaborador de adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferente parceiros, dando liberdade pra escolher seus próprios meios e utilizar melhor as competências individuais e sociais.

2.5.3 Aplicações da Avaliação do Desempenho

De acordo com Chiavenato (2008), para que se alcance nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos. Veremos abaixo.

- Processos de agregar pessoas: A Avaliação funciona como insumo para o inventário de habilidade, para a construção do banco de talentos e para o planejamento de GP. Constitui a base de informações para o recrutamento e a seleção ao indicar características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão cobrados pelo resultado final de sua unidades.

- Processo de aplicar pessoas: Proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com cargos, tarefas e competências.

- Processos de recompensar pessoas: indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ela ajuda a organização a decidir quem deve receber recompensa, como aumentos salariais ou promoções, ou a decidir quem deve ser desligado. Em suma, deve encorajar iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular a fazer melhor as coisas.

- Processo de desenvolver pessoas: Indica os pontos forte e fracos de cada pessoa, quais são os colaboradores que requerem treinamento e quais são os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.

- Processos de manter pessoas: Indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.

- Processos de monitorar pessoas: Proporciona retroação às pessoas a respeito do desempenho e das potencialidades de desenvolvimento. É a base para a discussão entre superior e subordinado sobre assuntos do trabalho. Proporciona interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas.

A avaliação do desempenho está se estendendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando para a denominada gestão do desempenho humano, pois o valor mensurável que a força de trabalho da organização em termos de habilidades e competências coletivas e a motivação das pessoas.

Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. Estamos falando de crescimento intangível, aquele que não se pode visualizar com facilidade porque ele constitui o núcleo do crescimento tangível. (CHIAVENATO, 2009, p. 17).

A diversidade das aplicações de um programa de avaliação de desempenho certamente contribui para a organização evitar uma sequência confusa da utilização

de artifícios e de subterfúgios que objetivam a melhora da performance dos colaboradores com base, muitas vezes, em esperanças infundadas e decepções sem conta. Oferece também a contribuição de um arcabouço metodológico que reduz sensivelmente o impacto da subjetividade e do palpite na apreciação da ação humana no trabalho.

3 A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEPÇÕES GERAIS

A Administração Pública (ou Gestão Pública), segundo Lima (2006) se baseia na excelência de valores e de resultados. O social é de extrema importância e alcança o topo em uma pirâmide de prioridade, pois “cria valor público para o cidadão”. Segundo o próprio Lima (2006) “a gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão”. A melhoria da qualidade ofertada pelos serviços público também é de responsabilidade da gestão pública que deve sempre estar elencada para uma “devida contribuição à competitividade do país”.

O Direito Administrativo, contudo, como sistema jurídico de normas e princípios, somente veio a lume com a instituição do Estado de Direito, ou seja, quando o Poder criador do direito passou também a respeitá-lo. O fenômeno nasce com os movimentos constitucionalistas, cujo início se deu no final do século XVIII. Através do novo sistema, o Estado passava a ter órgãos específicos para o exercício da administração pública e, por via de consequência, foi necessário o desenvolvimento do quadro normativo disciplinador das relações internas da Administração e das relações entre esta e os administrados (CARVALHO FILHO, 2014).

Na organização político-administrativa da República brasileira, são três os Poderes políticos instituídos pela Constituição: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário, todos harmônicos e independentes, como determina o art. 2º da Carta vigente. A tripartição de Poderes abrange também os Estados-membros, mas nos Municípios vigora a bipartição de Poderes, porque em sua estrutura orgânica se apresentam apenas o Executivo e o Legislativo (CARVALHO FILHO, 2014).

O Direito Administrativo é o ramo do direito público que trata de princípio e regras, que disciplina a função administrativa que é a atividade do Estado em dar cumprimentos aos comandos normativos para a realização dos fins públicos, sob o regime jurídico administrativo (regra).

De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal define:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência

Esses princípios são necessários para nortear como deve ser, ou seja, são os alicerces responsáveis por organizar toda a estrutura da Administração Pública, para assim atingir as metas organizacionais de modo que seja eficiente e eficaz que se dão através de planejamento e organização.

Os princípios básicos expressos na Constituição Federal de 1988 são que regem a Administração Pública, sendo considerados mandamentos que se caracterizam pelo fato de poderem ser cumpridos nas três esferas de governo, que são eles: Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

a) Princípio da Legalidade - é uma das principais garantias de direitos individuais sendo a diretriz básica da conduta dos agentes da administração que toda ou qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei, não o sendo a atividade se torna ilícita.

Segundo Carvalho Filho (2014) O princípio da legalidade "implica subordinação completa do administrador à lei. Todos os agentes públicos, desde o que lhe ocupe a cúspide até o mais modesto deles, devem ser instrumentos de fiel e dócil realização das finalidades normativas ". Na clássica e feliz comparação de MEIRELLES (1997), enquanto os indivíduos no campo privado podem fazer tudo o que a lei não veda, o administrador público só pode atuar onde a lei autoriza

b) Princípio da Impessoalidade - O objetivo deste princípio é a igualdade de tratamento, busca assegurar que não haja favorecimento de parentes e amigos (nepotismo), sendo a finalidade que visa sobrepor o interesse público aos interesses dos particulares em geral. E para garantir este princípio o texto constitucional completa que para a entrada em cargo público é necessário a aprovação em concurso público.

c) Princípio da Moralidade – Este princípio relaciona-se com as decisões legais tomadas pelo agente de administrativo ético que usa da moral e da honestidade, consegue realizar uma boa administração, discernindo a licitude e ilicitude de alguns atos garantindo um bom trabalho.

O Direito Administrativo elaborou um conceito próprio de moral, diferente da moral comum. A moral administrativa significa que o dever do administrador não é apenas cumprir a lei formalmente, mas cumprir substancialmente, procurando sempre o melhor resultado para a administração. Pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública, tem que ver com a ética, com a justiça, com a honestidade, com a conveniência e com a oportunidade (IURK, 2008).

d) **Princípio da Publicidade** – É o princípio em que a Administração tem o direito em divulgar seus atos e decisões tomados devidamente publicados para o conhecimento de todos propiciando credibilidade pela transparência sendo requisito de eficácia e moralidade. Caberá a lei indicar a forma adequada de se dar a publicidade aos atos da Administração Pública.

No que se refere ao princípio da publicidade, convém esclarecer que a Administração Pública tem o dever de dar publicidade, ou seja, de conduzir ao conhecimento de terceiros, o conteúdo e a exata dimensão do ato administrativo, a fim de facilitar o controle dos atos da administração. Isto se explica, pelo fato de que a atividade administrativa deve ser caracterizada pela transparência, de modo que a todos é assegurado o direito à obtenção de informações e certidões (IURK, 2008).

Princípio da Eficiência – Foi um princípio introduzido pela Reforma Administrativa, introduzida pela Emenda Constitucional nº 19/98, que exige resultados positivos para o serviço público e satisfatórios no atendimento das necessidades públicas. A eficiência é uma característica que faz com que o agente público consiga atingir resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros.

Além dos princípios expressos, a Administração Pública ainda se orienta por outras diretrizes que também se incluem em sua principiologia, e que por isso são da mesma relevância que aqueles. Doutrina e jurisprudência usualmente a elas se referem, o que revela a sua aceitação geral como regras de proceder da Administração que são: O Princípio da Supremacia do Interesse Público, Princípio da Autotutela, Princípio da Indisponibilidade, Princípio da Continuidade dos Serviços Públicos, Princípio da Segurança Jurídica (Proteção à Confiança), Princípio da Precaução (CARVALHO FILHO, 2014).

A administração pública, para seu funcionamento, necessitada existência de três condições favoráveis a saber: institucionalmente requer apoio político, estabilidade, continuidade administrativa e ações legalmente fundamentadas; administrativamente, requer estruturas organizacionais capazes de formular e coordenar a execução de atividades e programas, e cuja eficácia possa ser medida pela capacidade em suplantar os obstáculos da burocracia tradicional, bem como assegurar uma integração de esforços para a consecução de objetivos comuns voltados à melhoria dos padrões de vida da coletividade; e tecnicamente, requer pessoal capacitado, submetido a programas sistemáticos de atualização e

aperfeiçoamento, para que possam ser julgados pelos seus méritos e não por injunções políticas, bem como disponibilidade de informações conjunturais, de maneira a dar consistência à formulação de políticas públicas.

Através dos recursos orçamentários provenientes da economia a Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação desses recursos em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público.

3.2 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Diante das mudanças do Direito Administrativo e mais especificamente na forma de administrar o setor público visando sempre a atender as necessidades fundamentais da sociedade de forma eficaz e com o menor custo possível, essa nova realidade da Administração Pública, até então vista como ineficiente na prestação de serviços à comunidade, precisou aperfeiçoar sua atuação, afastando-se da administração burocrática e adotando uma administração gerencial.

Na visão de Santos e Cardoso (2001), as tendências no campo das reformas administrativas nos últimos quinze anos apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, sendo que o aumento da eficiência e a ampliação do controle social é uma respostas aos desafios que se colocam para a administração pública em todos os seus níveis, os quais seriam atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema.

O princípio da eficiência é um comprometimento necessário por parte da Administração e de seus agentes. As atividades administrativas deve ser conduzida por servidores preocupados e comprometidos com a efetividade na prestação de serviços públicos cada vez mais eficazes. Por isso, a ausência de comprometimento com a eficiência atrasa as atividades do Estado e torna cada vez mais distante a verdadeira reforma que necessitamos.

Carvalho Filho (2014, p. 56) cita que:

Vale a pena observar, entretanto, que o princípio da eficiência não alcança apenas os serviços públicos prestados diretamente à coletividade. Ao contrário, deve ser observado também em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas. Significa que a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje e adotados para obter a qualidade total da execução das

atividades a seu cargo, criando, inclusive, novo organograma em que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las. Tais objetivos é que ensejaram as recentes ideias a respeito da administração gerencial.

Moraes (1999), entende que o Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

No entanto, como afirma Grillo (1982, p. 87), “será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações”. Nesse contexto, a Avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

Corretamente aplicada a Avaliação de Desempenho traz uma série de benefícios para a organização, para o avaliador e para o avaliado. Para a primeira, garante o atingimento das metas estipuladas no planejamento estratégico. Quanto ao responsável pela avaliação, ela lhe garante uma melhor compreensão dos limites e das capacidades dos membros de sua equipe. E no que tange ao subordinado, este adquire, por intermédio do *feedback*, autoconhecimento de seus pontos fortes e fracos e pode adotar ações para melhorar continuamente seu desempenho, se necessário. Vê-se, dessa forma, que a avaliação de desempenho tem como objetivo comparar o

resultado obtido com o resultado esperado, por intermédio de processos constantes de acompanhamento e controle.

De acordo com Siqueira (2009, p. 98), complementa:

"Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização".

A importância de se ter na gestão pública um sistema que busque através de Avaliação de desempenho valorizar e profissionalizar o servidor, através da participação em programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional as diferenças individuais de desempenho na situação de trabalho.

3.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR RESULTADOS

A expressão administração pública, admite mais de um sentido. No sentido objetivo, exprime a ideia de atividade, tarefa, ação, enfim a própria função administrativa, constituindo-se como o alvo que o governo quer alcançar. No sentido subjetivo, ao contrário, a expressão indica o universo de órgãos e pessoas que desempenham a mesma função (CARVALHO FILHO, 2014).

Com a Reforma Administrativa pela busca de resultados, exige a qualificação do servidor público, profissionalização, produtividade e eficiência, ou seja, exige resultados. Esse novo servidor público é aquele que, prima pelos direitos e garantias fundamentais, resguardados pela constituição, e que ainda tenha consciência cidadã de obrigação com a sociedade, de dedicação pelo patrimônio público e do trabalho eficiente e eficaz, com a prestação de serviços qualitativos à população.

Há vários conceitos que define o serviço público alguns estudiosos como Caetano (1973) *apud* Carvalho Filho (2014) assim define: "Chamamos serviço público ao modo de atuar da autoridade pública a fim de facultar, por modo regular e contínuo, a quantos deles careçam, os meios idôneos para satisfação de uma necessidade coletiva individualmente sentida.

Eis o enfoque dado por Fritz Fleiner (1933) *apud* Carvalho Filho (2014): "Chamamos serviço público ao conjunto de pessoas e meios que são constituídos tecnicamente em uma unidade e destinados a servir permanentemente a um fim público específico.

Diez (1980) *apud* Carvalho Filho (2014) simplifica o conceito, considerando que serviço público "é a prestação que a Administração efetua de forma direta ou indireta para satisfazer uma necessidade de interesse geral".

Os serviços públicos só podem ser executados se houver uma disciplina normativa que os regule, vale dizer, que trace as regras através das quais se possa verificar como vão ser prestados. Essa disciplina regulamentadora, que pode se formalizar através de leis, decretos e outros atos regulamentares, garante não só o Poder Público como também o prestador do serviço e, ainda, em diversas ocasiões, os próprios indivíduos a que se destina (CARVALHO FILHO, 2014).

Independentemente do fato de o serviço ser prestado pela Administração ou por seus delegados, "o agente executivo do serviço, seja a própria Administração ou o concessionário, tem obrigação de prestar o serviço ao usuário ou consumidor, nos termos fixados nas leis e regulamentos", conforme enfatiza, sem reparos, Caio Tácito (1997) *apud* Carvalho Filho (2014).

Conceituando os Servidores Públicos, DI PIETRO (2005) diferencia os servidores públicos dos demais agentes públicos pelo vínculo permanente com o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas equiparando aos empregados da esfera privada, emprestam sua força de trabalho em troca de uma retribuição pecuniária. As características atribuídas ao servidor público são: profissionalidade, definitividade, relação jurídica de trabalho.

Carvalho Filho (2014) conforme a Lei nº 10.467, de 11.6.2002 que por uns são denominados de agentes administrativos, mas a expressão não é adequada, porque diz menos do que o sentido que se deve emprestar à expressão servidores públicos. Na realidade, existem muitos servidores públicos que desempenham funções diversas da função administrativa do Estado. Por outros, são denominados de funcionários públicos, expressão também inadequada, já que, além de banida da Constituição, tem sentido mais restrito do que a de servidores públicos, e isso porque, na verdade, eram assim considerados apenas os servidores estatutários que integravam a estrutura dos entes federativos (Administração Direta), o que indica que se tratava de uma categoria dos servidores públicos. Estes, por sua vez, integram a Administração Direta, as autarquias e as fundações públicas autárquicas, sob qualquer regime funcional.

Conforme a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98, o *caput* do artigo 41 da Carta Magna estabelece que os servidores públicos, nomeados em virtude de concurso público, somente adquirirão estabilidade após 03 (três) anos de

efetivo exercício e mediante avaliação de desempenho por comissão especialmente instituída para essa finalidade (artigo 41, § 4º, da CF/88). Esta estabilidade deverá ser mérito dos servidores nomeados, qualificados para o cargo, eficientes e produtivos, pois para que se tenha uma gestão de qualidade, em qualquer organização, seja pública ou privada, ninguém pode deixar de ser cobrado pelo seu desempenho e obrigação com o trabalho.

O Estágio probatório conforme Meirelles (1997) *apud* Carvalho filho (2014) é o período dentro do qual o servidor é aferido quanto aos requisitos necessários para o desempenho do cargo, relativos ao interesse no serviço, adequação, disciplina, assiduidade e outros do mesmo gênero.

Para Lurk (2008) a obrigatoriedade de concurso público, ressalvados os cargos em comissão e empregos com essa natureza, refere-se à investidura em cargo ou emprego público, isto é, ao ingresso em cargo ou emprego isolado ou em cargo ou em emprego público inicial da carreira na Administração direta e indireta. Por meio do concurso público, a Administração obtém moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público, além de propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.

3.5 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PERSPECTIVA DAS LEIS MUNICIPAIS E FEDERAIS.

Carvalho Filho (2014), afirma que de acordo com o art. 39, em sua redação primitiva, as pessoas federativas ficaram com a obrigação de instituir, no âmbito de sua organização, regime jurídico único para os servidores da Administração Direta, das autarquias e das fundações públicas. O objetivo do legislador foi o de manter planos de carreira idênticos para esses setores administrativos, acabando com as antigas diferenças que, como é sabido, por anos, e anos provocaram inconformismos e litígios entre os servidores.

A Avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Municipal mais especificamente na Secretaria de Saúde (SEMSA), é prática recente, tendo embasamento através do decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977, conforme Art's. 15.

Art. 15 - A avaliação do desempenho funcional do servidor constitui o requisito básico para a concessão da progressão funcional e do aumento por mérito.
Parágrafo único - A avaliação do desempenho da unidade administrativa constitui a avaliação em grupo e a do comportamento do servidor, a avaliação individual.

A avaliação de desempenho no serviço público, almeja o alcance de resultados, no desempenho dos servidores visando promover a melhoria dos serviços públicos. E através do estabelecimento de critérios avaliativos deve buscar clareza, objetividade e impessoalidade de forma a efetivamente aferir o desempenho do servidor.

Como se pode observar o Decreto nº. 7.133/2010 sinaliza a vinculação do desempenho do servidor a metas tanto individuais quanto institucionais e que a "avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas." (BRASIL, 2010).

Conforme o Art. 4º do Decreto Federal nº 7.133/2010 estabelece critérios avaliativos para a avaliação de desempenho dos servidores públicos.

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

Os critérios avaliativos da Secretaria Municipal de Saúde de Itaituba conforme os princípios da publicidade que é o ato em divulgar e dar conhecimento ao servidor público é publicado através de edital de convocação conforme o Art. 7º. é habilitado para a progressão funcional, o servidor que apresentar, no mínimo 04 (quatro) requisitos dos previstos no artigo 31, parágrafo 2º do Regime Jurídico Único, Lei Municipal nº 2.300/2012.

- I. Ficha de avaliação, com no mínimo 75% de aproveitamento;
- II. Participação em eventos de relevância pública, tais como conferências e fóruns, em nível municipal, estadual e federal, Júri popular e eleições;
- III. Participação em atividades voluntárias, oriundas de entidades sem fins lucrativos e que estejam ativas e registradas legalmente, bem como, aja a descrição da atividade prestada;
- IV. Participação em conselhos a nível municipal, estadual e federal, comprovados através das respectivas portarias ou decretos;
- V. Participação em comissões a nível municipal, estadual e federal, comprovados através das respectivas portarias ou decretos;
- VI. Formação continuada pertinente as atribuições do cargo, bem como seja atinente ao período de intertício pleiteado.

Os critérios avaliativos são especificamente uma análise do desempenho do servidor em suas atividades atribuídas tanto individual como institucional. Outras

documentações também deverão ser anexadas como base de desempate. E após a comissão analisará a documentação que deverá ser apresentada no prazo definido em cronograma.

3.6 LEGISLAÇÃO MUNICIPAL ACERCA DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES DA ASSISTÊNCIA PÚBLICA À SAÚDE DE ITAITUBA (PCCR)

A Lei nº 2.682/2013 de 10 de outubro de 2013, dispõe sobre a reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores da Assistência Pública à Saúde do Município de Itaituba (PCCR), o qual o art. 33 institui o sistema de avaliação de desempenho e progressão.

Art.33 Fica instituído o sistema de avaliação de desempenho, que objetiva o aprimoramento dos métodos de gestão, melhoria da eficiência do serviço público e valorização do servidor.

A Lei 2.682/2013 ressalta que a Avaliação de Desempenho é o conjunto de normas e procedimentos que possibilitam a observação da atuação do servidor público no exercício do cargo e função que ocupa, baseado na comparação entre resultados alcançados e padrões de desempenho previamente estabelecidos. Sendo essa avaliação composta conforme Art. 35 que diz:

Art. 35 O sistema de avaliação de desempenho é composto por:
I. Avaliação Especial de Desempenho: utilizada para fins de aprovação no estágio probatório, conforme dispõe o artigo 41, § 4º da Constituição Federal;
II. Avaliação Periódica de Desempenho: utilizada semestralmente para fins de Progressão Funcional e gestão da área pessoal.

A avaliação de desempenho e desenvolvimento do servidor é o processo que adota fatores, parâmetros e metas pré-estabelecidas, visando mensurar o desenvolvimento das atividades direcionadas para a consecução dos objetivos organizacionais no que tange a administração pública. O profissional poderá evoluir na carreira, desde que obedecidas as normas da presente lei, até o limite da última referência, da última classe de cada cargo.

Art. 36 O Sistema de Avaliação de Desempenho tem por objetivo aferir a eficiência e a eficácia dos servidores no exercício de suas atribuições e promover:
I. a identificação dos problemas que interferem no desempenho do servidor.
II. a orientação e o acompanhamento dos servidores.

- III. a consecução das metas estabelecidas.
- IV. maior aproximação entre chefes e subordinados.
- V. o desenvolvimento da organização.
- VI. a melhoria dos serviços.

A Política de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e unidades da Secretaria Municipal de Saúde, com as seguintes finalidades. Conforme o Art. 16.

- I. melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.
- II. desenvolvimento permanente do servidor público.
- III. adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

Os instrumentos básicos dessa Política de Desenvolvimento de Pessoal são o sistema de gestão por competências, que seria o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição e assim refletindo positivamente para sociedade, pois um servidor melhor capacitado ofertará uma melhor prestação de serviços público para a sociedade como um todo. Desta forma, valorizar e profissionalizar o servidor, através da participação em programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional e melhoria da qualidade profissional e condições de trabalho é extremamente necessário para que a administração pública possa cumprir o seu papel junto ao meio social.

4 GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE

4.1 METODOLOGIA APLICADA

Pesquisa segundo Lakatos e Marconi, (2003) *apud* Bonat (2009) "[...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Demo (1996) *apud* Moresi (2003, p. 8) insere que a pesquisa é como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um "questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático".

Gil (1999) *apud* Moresi (2003, p. 8), ressalta que a pesquisa tem um caráter pragmático, é um "processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos".

É portanto, por meio da pesquisa que se tenta satisfazer as curiosidades do homem em relação ao meio em que vive. Mas isso não ocorre, entretanto, simplesmente com o acúmulo de dados. Após a coleta dos dados necessários para a resolução do problema, estes deverão ser analisados, interpretados e compreendidos. (BONAT, 2009).

O referido trabalho foi inicializado através de um levantamento bibliográfico que segundo Vergara (2014) é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral sendo o material publicado pode ser de fonte primária ou secundária.

Esses materiais foram pesquisados através de sites como o Google Acadêmicos e Scielo com disponibilidades de livros, artigos e monografias com abordagem sobre Avaliação de desempenho tanto nas instituições públicas como privadas, como também na biblioteca da Faculdade de Itaituba.

Para Bonat (2009), a pesquisa bibliográfica também chamada de fontes secundárias abrangem os dados transcritos de fontes primárias que já foram tornados públicos e analisados por outro pesquisador. Tendo a finalidade em colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre um determinado tema.

Optou-se pela realização de um estudo de caso como estratégia de pesquisa, que segundo Yin (2001) se incluem a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examina acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes.

Vergara (2014) reitera que o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa e órgão público. Tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado no campo o qual são utilizados métodos diferenciados na coleta de dados.

Segundo Gil (2002) qualquer classificação se faz mediante algum critério.

Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais que na sua concepção dividem-se em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

O estudo adotou a investigação através da descritiva aliada ao estudo de caso. De acordo com o autor, as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno e uma de suas características significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, com o objetivo em levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A abordagem da pesquisa optou-se pela quantitativa. A Pesquisa Quantitativa é apropriada para medir tantas opiniões, atitudes e preferências como comportamento, ou seja, o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características que elas têm em comum. As questões devem ser diretas e facilmente quantificáveis e a amostra deve ser grande o suficiente para possibilitar uma análise estatística confiável. (MORESI, 2003).

O questionário foi o instrumento utilizado nesse estudo para coletar os dados juntos aos servidores da Secretaria Municipal de Saúde. De acordo Gil (2002) entende-se questionário, um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado e constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Vergara (2014) população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo alguns critérios de representatividade podendo ser probabilística e não probabilística.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco. Assim, o instrumento de coleta foi aplicado na Secretaria Municipal de Saúde, optando a uma amostra de 20 servidores do quadro efetivo, realizado no período de agosto à outubro de 2017, buscando identificar o grau de satisfação e motivação dos Servidores em relação aos mecanismos de Avaliação de Desempenho.

4.2.1 Caracterização da organização pesquisada

A criação da Secretaria Municipal de Saúde de Itaituba, data de 30 de dezembro de 1997, através da Lei Municipal de nº. 1.559 na gestão do então prefeito Edílson Dias Botelho, nesta época funcionava em uma sala anexa a antiga prefeitura municipal. Sendo, fortalecida neste mesmo ano com a regulamentação do Conselho Municipal de Saúde, através da Lei de nº. 1.521/97, demonstrando uma preocupação política em agilizar os mecanismos legais que fundamentaram o processo de municipalização da saúde e a democratização da gestão local.

Neste contexto, Itaituba, adere ao processo de descentralização e habilita-se na Gestão Plena de Atenção Básica. Com a edição das Normas Operacionais da Assistência à Saúde 2001 e 2002, habilita-se na condição de Gestão Plena da Atenção Básica Ampliada, nível que se encontra nos dias atuais.

A Secretaria Municipal de Saúde, hoje, funciona em prédio próprio (cedido pelo governo do Estado, desde 1998) localizado à Avenida Marechal Rondon, s/n no bairro de Boa Esperança. Com um quadro de servidores entre cargos de confiança, efetivos e temporários no total de 830 servidores.

A função de gerir a saúde, em qualquer esfera institucional, coloca vários desafios que precisam ser enfrentados. Ao assumir suas atribuições, o gestor se depara com uma ampla e diversificada gama de situações e problemas, de diferentes naturezas, que podem ser abordados de maneiras igualmente variadas, dependendo de combinações entre técnicas, métodos, tecnologias e equipamentos disponíveis para a organização dos processos de trabalho.

Desta forma, a pesquisa foi conduzida com 20 funcionários públicos municipais alocados na sede da Secretaria de Saúde do município de Itaituba-PA.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Através do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre a percepção dos servidores públicos em relação à Avaliação de Desempenho no dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Itaituba.

A seguir será apresentada a análise dos dados coletados pela aplicação do questionário que no primeiro momento permitiram a identificação do perfil dos servidores pesquisados: sexo, faixa etária, idade, escolaridade e tempo de serviço dentro do Serviço Público Municipal. Conforme tabela 1.

No segundo momento, os gráficos com resultados dos questionamentos elaborados para os servidores através da coleta de dados.

Tabela 1-Perfil do servidor pesquisado.

QUESTÕES	ALTERNATIVAS	UNIDADES	TOTAL
1. SEXO	Masculino	10	20
	Feminino	10	
2. FAIXA ETÁRIA (ANOS)	20 à 30	1	20
	31 à 39	10	
	40 à 49	7	
	Acima de 50	2	
3. ESCOLARIDADE/ FORMAÇÃO	Nível Médio	6	20
	Nível Superior	14	
4 . TEMPO DE SERVIÇO	Menos de 5 anos	7	20
	6 à 10 anos	8	
	11 à 20 anos	5	

5 - Você tem conhecimentos dos mecanismos utilizados na Avaliação de desempenho do servidor público municipal?

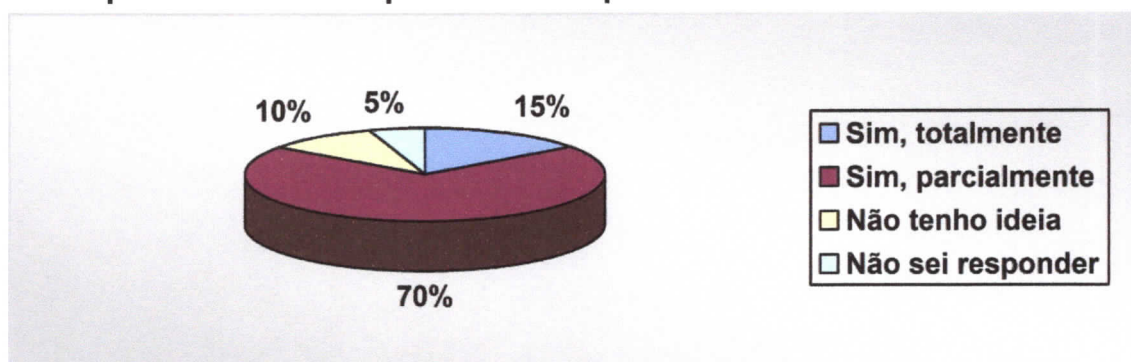


Gráfico 1 - Conhecimentos dos mecanismos utilizados na Avaliação de desempenho do servidor público municipal? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016).

As respostas dessa questão possibilitam identificar o grau de conhecimento dos servidores nos mecanismos utilizados na avaliação de desempenho como mostra o gráfico.

Entre os 20 servidores pesquisados, 3 tem total conhecimento sobre os mecanismos, e 14 servidores conhecem parcialmente, ou seja, a maioria dos servidores o que representa um total de 85% tem conhecimento desses mecanismos. Por outro lado, para apenas 15% dos servidores (não tem ideia, não sei responder) ainda não teve nenhum conhecimento em relação a esses mecanismos, apesar desses mecanismos estarem publicados em órgãos públicos para conhecimento desses servidores.

6 - Os mecanismos que são utilizados na Avaliação de Desempenho são eficazes na avaliação dos servidores?

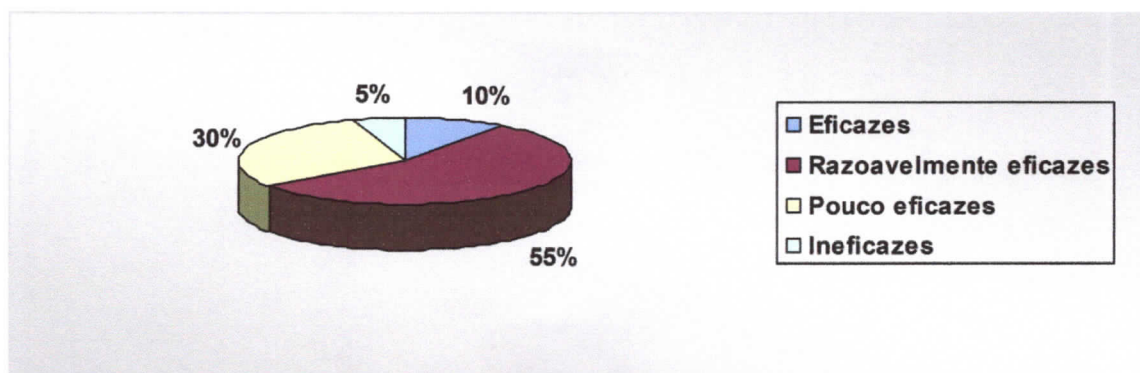


Gráfico 2 - Os mecanismos que são utilizados na Avaliação de Desempenho são eficazes na avaliação dos servidores? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016).

A questão foi formulada para verificar qual o grau de eficácia dos mecanismos utilizados nos servidores da Saúde.

A pesquisa apontou que a maioria dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde concordam que esses mecanismos são razoavelmente eficazes.

Segundo Chiavenato (1997) *apud* Oliveira (2011) evidencia que “As avaliações 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.” Outros servidores equivalentes à 30% visam o que o autor citou a ser eficaz, pois a vantagem da avaliação é permitir que o desempenho melhore e que beneficie a todos.

7 - Esses mecanismos deveriam ser ajustados conforme a necessidade do serviço público para serem mais eficazes?

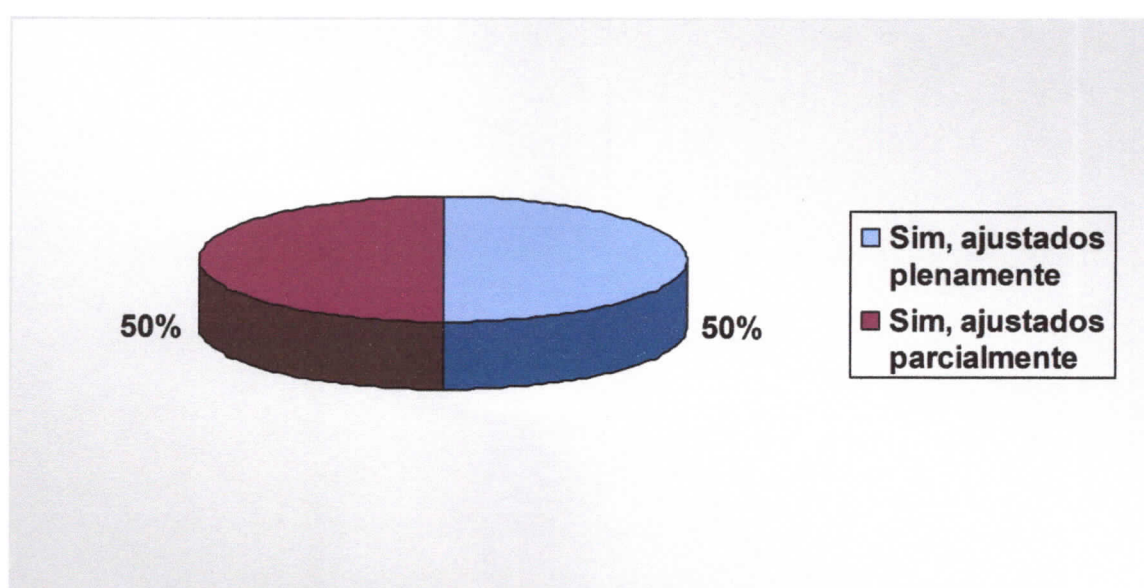


Gráfico 3-Mecanismos deveriam ser ajustados conforme a necessidade do serviço público para serem mais eficazes? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016)

As opiniões sobre essa afirmativa dividem-se conforme mostra o gráfico 3.

Entre os servidores pesquisados, 50% concordam que os mecanismos deveriam ser ajustados plenamente não satisfeitos com o atual. Porém os demais 50% que esses mecanismos necessitam parcialmente. Segundo afirma Pontes (1991) *apud* Baratto; Peixer (2008) “A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios

propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”, ou seja, se esses mecanismos de alguma maneira na visão dos servidores de alguma forma tem que ser reajustados para a eficácia da avaliação.

8 - Os critérios de avaliação de desempenho que você considera que não sejam mais adequados ou precisam de revisão?

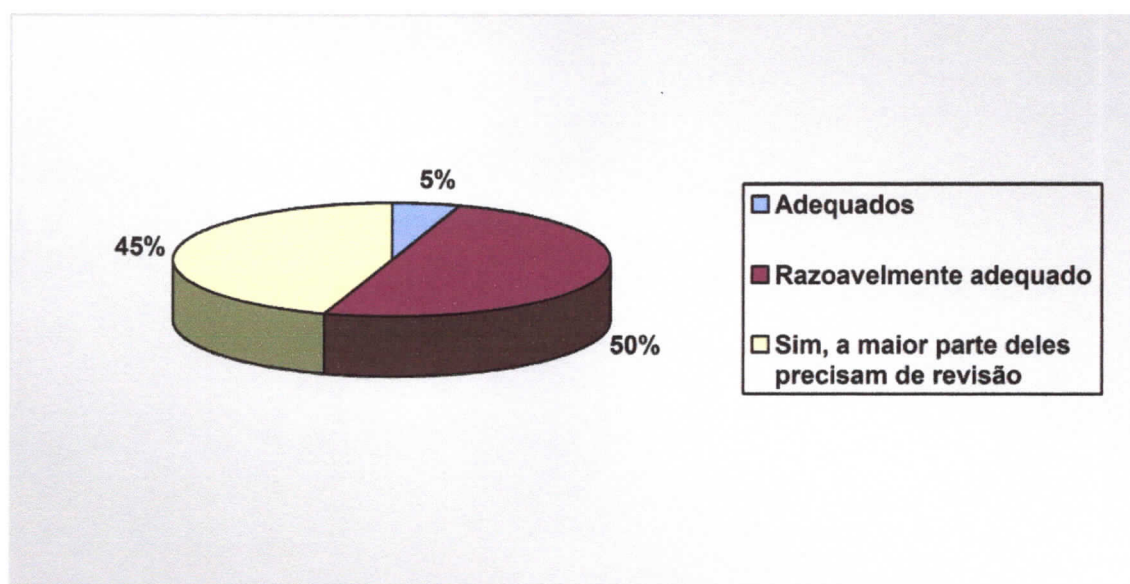


Gráfico 4-Os critérios de avaliação de desempenho que você considera que não sejam mais adequados ou precisam de revisão? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016).

Essa é uma questão importante de ser analisada, pois através da leitura dos dados pode-se identificar que a opinião dos servidores em relação a adequação está ligado ao ajustamento dos mecanismos. Em virtude de alguns critérios avaliativos explícitos em Portaria para avaliação dos servidores, são considerados razoavelmente adequados. Os critérios avaliativos são essenciais para o crescimento e desenvolvimento da avaliação de desempenho.

Desta forma, segundo Siqueira (2009) estabelecer critérios avaliativos pressupõe uma análise das peculiaridades intrínseca a cada carreira ou grupo, visto que mensurar desempenho baseando-se em critérios gerais para todos os níveis funcionais podem não corresponder as especificidades das funções ao real desenvolvimento do servidor.

9 - Como servidor efetivo, na sua opinião, os ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança deveriam também ser avaliados para o bom desempenho da gestão?

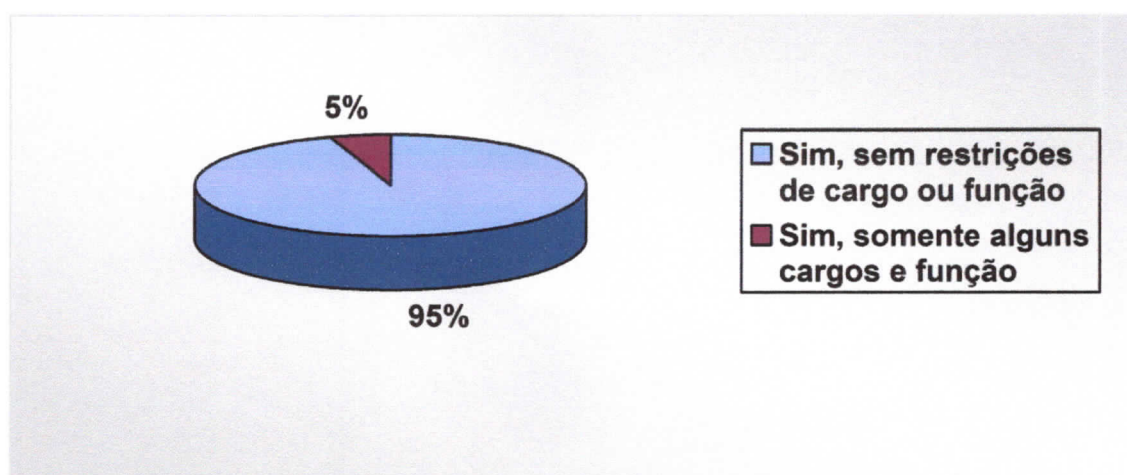


Gráfico 5-Como servidor efetivo, na sua opinião, os ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança deveriam também ser avaliados para o bom desempenho da gestão? Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2016)

Essa é uma questão importante de ser analisada, pois através da leitura dos dados pode-se identificar que os servidores concordam na avaliação de desempenho dos cargos em confiança da Secretaria de Saúde.

Quando foi colocado a avaliação de desempenho dos cargos de confiança, 95% os servidores concordam que esses servidores que ocupam tal função, deveriam ser avaliados.

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.

Baratto e Peixer (2008) afirmam que: em geral, os avaliadores são as chefias imediatas. Acontece que, nos órgãos públicos, de modo geral essas chefias não possuem conhecimento suficiente de sua área de trabalho, pois os cargos são em sua grande maioria, ocupados por políticos sem critérios e objetivos de competência de gestão, o que pode atrapalhar o processo de avaliação de desempenho.

Portanto, a comissão de avaliação de desempenho compostas por funcionários da secretaria tem um papel essencial nas avaliações, visto que quem faz as avaliações primárias são as chefias diretas, e estas podem distorcer as informações. É neste caso que a comissão entra como papel de conciliadora.

10 - O servidor recém-nomeado através de concurso deverá ser avaliado deste primeiro ciclo da avaliação?

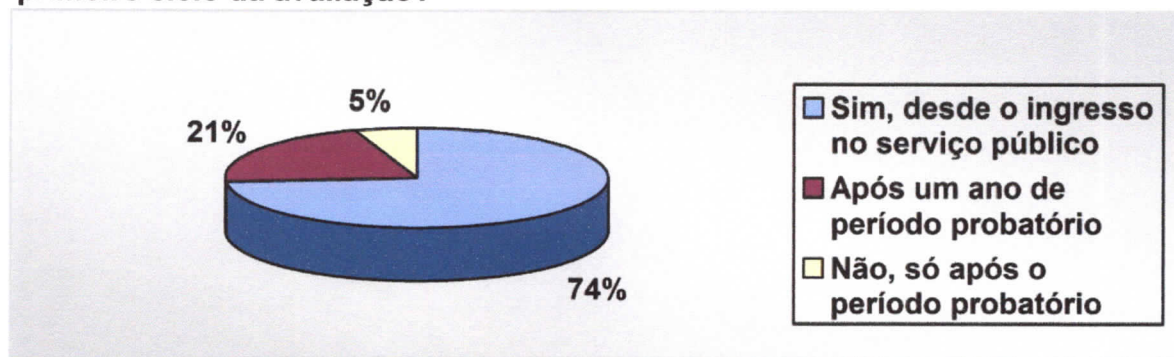


Gráfico 6- O servidor recém-nomeado através de concurso deverá ser avaliado deste primeiro ciclo da avaliação?

O gráfico demonstrar que na percepção dos servidores que participaram da coleta de dados, 74% avaliaram que o servidor ao ingressar no serviço público deverá ser avaliado imediato.

De acordo com Velasco (2009) a avaliação de desempenho dependendo da regulamentação em Lei complementar no serviço público pode ser para fins de estágio probatório, progressão funcional e promoção, pagamento da gratificação de desempenho, como também perda de cargo público, caso seja insuficiente na avaliação.

11 - A avaliação de desempenho traz benefícios tanto individual como institucional?

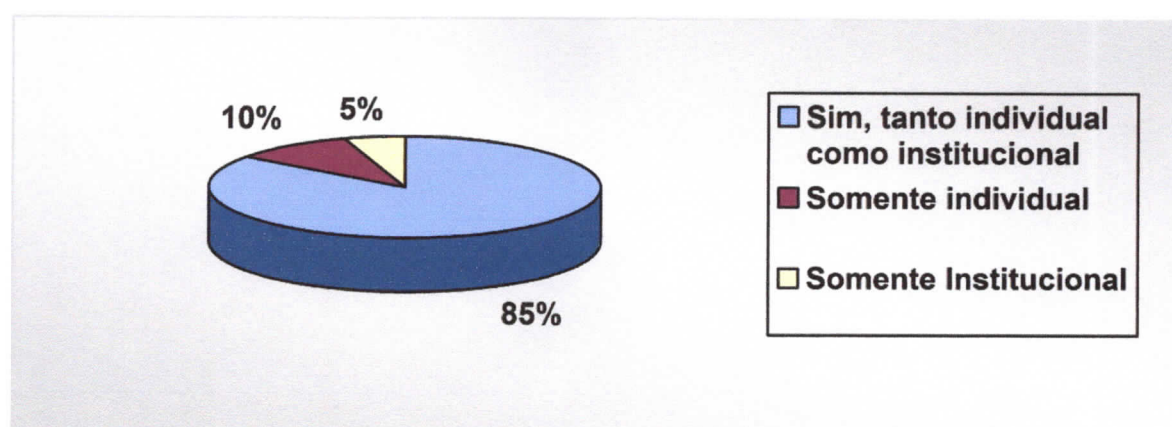


Gráfico 7-A avaliação de desempenho traz benefícios tanto individual como institucional?

Esta questão busca identificar se os servidores sabem dizer o grau de benefícios que a avaliação de desempenho trás. Os resultados estão graficamente representados no gráfico 7.

De acordo com o Decreto nº 7.133/2010, observar que a vinculação do desempenho individual do servidor tanto nas metas individual como institucional, será feita com base nos critérios que devem refletir as competências do servidor aliadas ao cumprimento das metas individual e institucional.

Entre os respondentes, 85% concordam com a afirmativa, que a avaliação traz benefícios ambas as partes, o que significa que essa ferramenta possui um aspecto importante para alcançar as pessoas nas organizações.

12 - O servidor pode ter prejuízo em sua vida funcional tendo em vista o resultado da sua Avaliação de Desempenho?

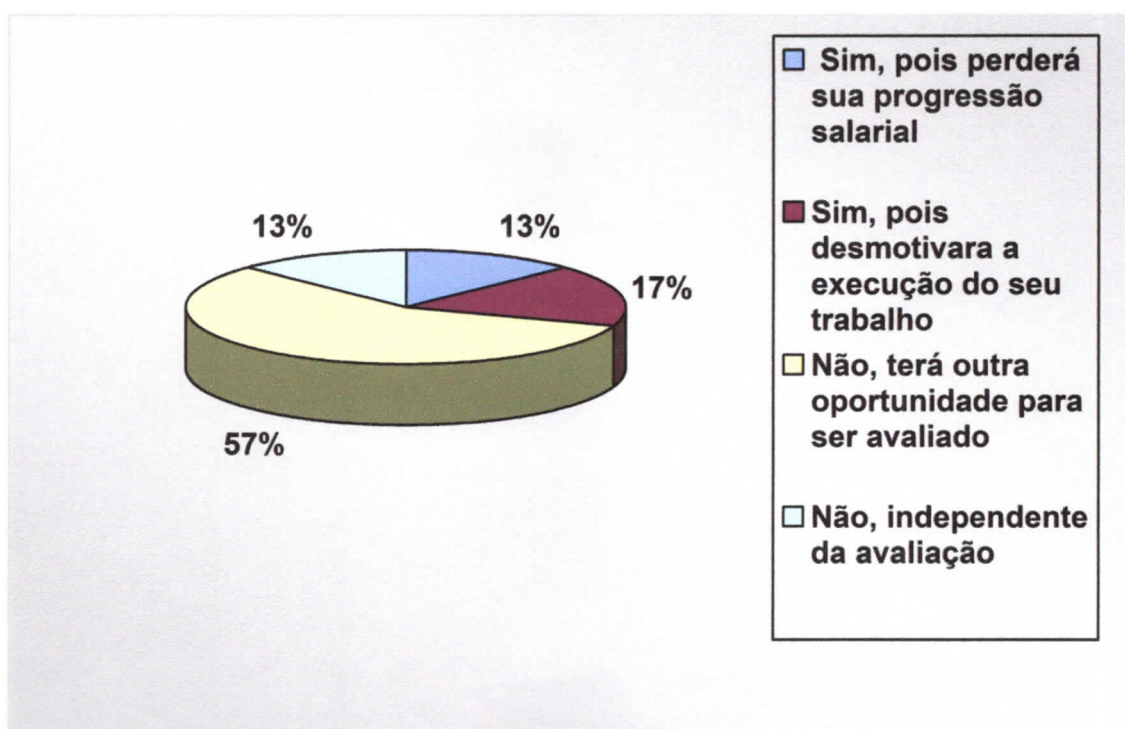


Gráfico 8-O servidor pode ter prejuízo em sua vida funcional tendo em vista o resultado da sua Avaliação de Desempenho?

No entender da maioria dos servidores, a avaliação de desempenho não afeta sua vida funcional, devido à não homologação de sua avaliação. Pois, de acordo com a Lei nº 2.682/2013 de 10 de outubro de 2013, dispõe sobre a reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores da Assistência Pública à Saúde do Município de Itaituba (PCCR), após dois anos o servidor poderá requerer para ser avaliado. Porém os demais servidores visam uma das perdas a progressão salarial.

13 - Em relação ao seu trabalho, você é reconhecido pelo que executa e tem responsabilidade, sem a necessidade da avaliação do desempenho?

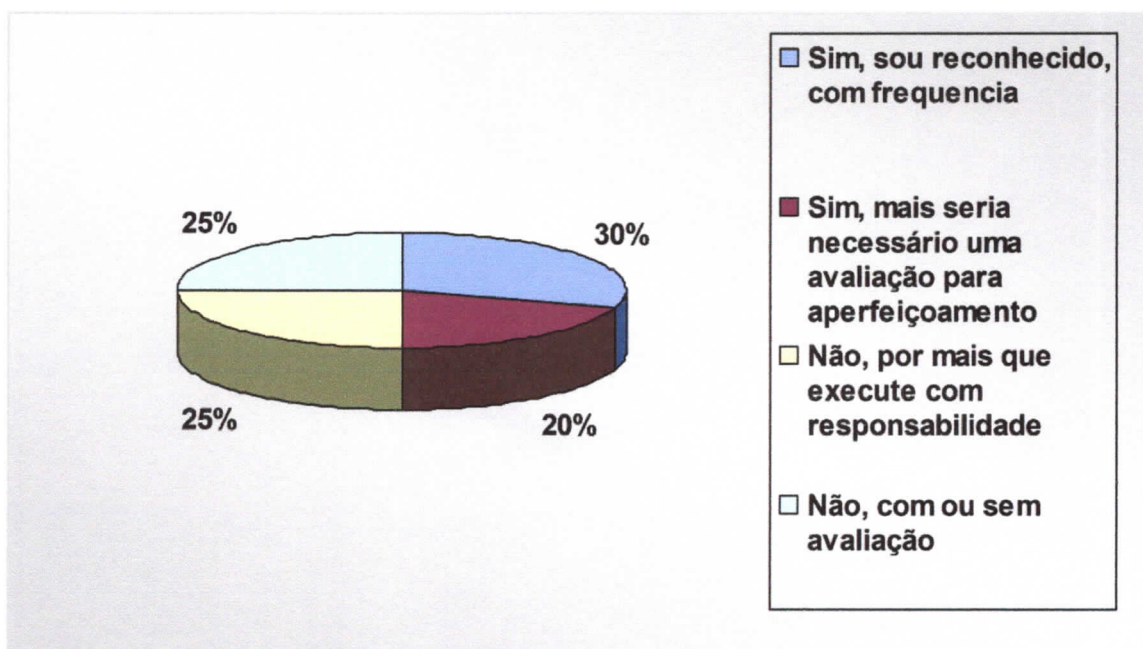


Gráfico 9-Em relação ao seu trabalho, você é reconhecido pelo que executa e tem responsabilidade, sem a necessidade da avaliação do desempenho?

A questão foi formulada para verificar qual o grau de reconhecimento dos Servidores em relação ao seu trabalho.

O reconhecimento foi apontado com 30% em relação ao seu trabalho independente da avaliação de desempenho. Para os servidores, ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador. O reconhecimento reflete positivamente na autoconfiança e na auto-estima e também atende as necessidades de prestígio e consideração.

O não reconhecimento também foi lembrado, pois hoje no serviço público o reconhecimento do chefe imediato é quase nulo. 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.

14 - Através da avaliação o desempenho que você considera os principais fatores de satisfação e motivação para os servidores da Secretaria Municipal de Itaituba?

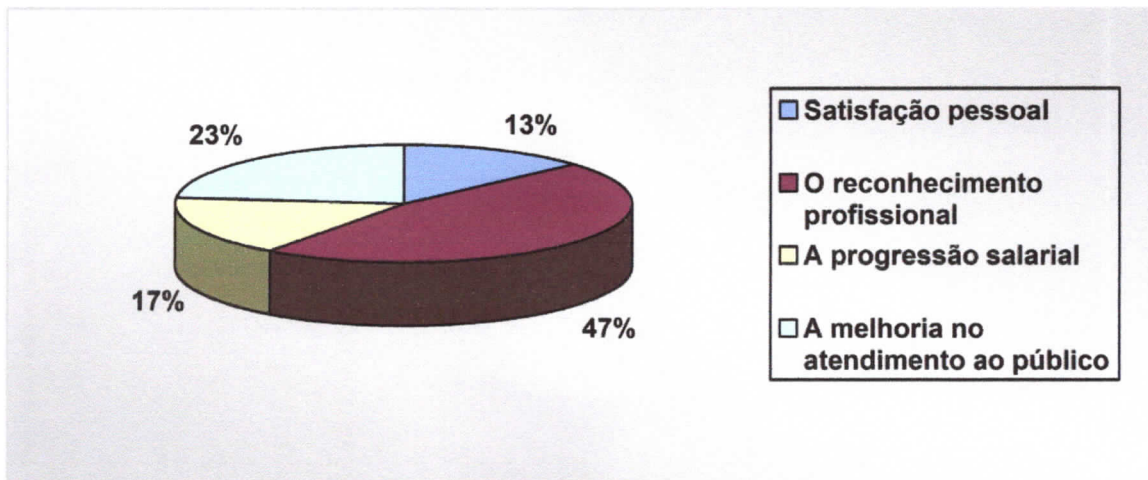


Gráfico 10-Através da avaliação o desempenho que você considera os principais fatores de satisfação e motivação para os servidores da Secretaria Municipal de Itaituba?

Essa é uma questão importante de ser analisada, pois através da leitura dos dados pode-se identificar dos servidores quais principais fatores que eles consideram mais importantes adquiridos pela avaliação de desempenho.

Neste gráfico foram destacados quatro fatores de satisfação e motivação aos servidores. Através da análise dos dados, para o servidor público municipal o principal fator é o reconhecimento profissional. Pois, é natural as pessoas buscarem por autoestima, reconhecimento e respeito em todos os setores da vida.

Embora os resultados da avaliação de desempenho no setor público, podem ser utilizados como critérios a progressão salarial com o crescimento de nível, os servidores não visam somente o bem financeiro, mas também a melhoria no atendimento ao público, considerado um dos fatores primordiais nos serviços públicos.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo teve-se por objetivo analisar processo de Avaliação de Desempenho no setor público especificamente dos servidores na área da saúde do município de Itaituba-PA, com base na Lei nº 2.682/2013. Onde entende-se o que é a avaliação de desempenho e sua importância para a Administração Pública.

O princípio da eficiência ficou implícito no grau de interferência no âmbito da máquina administrativa nas práticas na prestação do serviço público de qualidade.

Os métodos na avaliação de desempenho dos servidores da Secretaria de Saúde, foram aplicados por meio de questionários diretos. O formulário empregado fundamenta-se em uma avaliação de desempenho através do método de escala gráfica, que incide em oferecer notas a elementos relacionados ao desempenho do funcionário propondo ao servidor mensurar em porcentagens conceitos como: pontualidade, assiduidade, disciplina, produtividade, responsabilidade e iniciativa.

Em relação ao formulário utilizado pode-se afirmar que possui deficiências, pois não proporcionou flexibilidade no preenchimento, o avaliador (ou avaliado) 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, pois cada função possui características próprias.

Teve contemplada a sua resposta através dos dados coletados durante a pesquisa da presente monografia de conclusão do curso de Administração.

Tendo ainda como resultados relevantes da pesquisa que a avaliação de desempenho poderia estender além dos servidores efetivos, de modo a incluir também os admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão, seria um passo positivo, na medida em que todos influenciam os resultados mediante o seu trabalho.

Portanto, para solucionar essa deficiência na Gestão Pública, embasado na política de avaliação de desempenho, a implantação de um novo sistema de avaliação seria importantíssima, para que envolvesse a participação dos envolvidos (avaliadores e avaliados) em todas as etapas de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo.

Assim, o bom desempenho no setor público pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, onde trará um retorno como qualidade de vida no trabalho, à novas expectativas para melhorar o serviço público e assim refletindo

diretamente em prol da sociedade que poderá usufruir de serviços prestados com melhor qualidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006

BARATTO; Jussara S. M.; PEIXER, Élcio. **Avaliação de desempenho do servidor público**. Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL VIRTUAL, 2008

BONAT, Debora. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. - Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BRASIL, **DECRETO Nº 80.602, DE 24 DE OUTUBRO DE 1977**. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas>>. Acesso em 12 de setembro de 2016.

BRASIL, **DECRETO FEDERAL Nº 7.133 DE 19 DE MARÇO DE 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133>. Acesso em 12 de setembro de 2016.

BRASIL, **Lei nº 2.682, Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores da Assistência Pública à Saúde do Município de Itaituba (PCCR)**, 10 de outubro de 2013.

CARLOS, Sabino Eder. **Avaliação de desempenho objetivos métodos vantagens e desvantagens**. Disponível em <<https://centraldefavoritos.wordpress.com/2011/02/04/avaliacao-de-desempenho-objetivos-metodos-vantagens-e-desvantagens>>. Acesso em: 24 de outubro de 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27. ed. rev., ampli. e atual. - São Paulo: Atlas 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. – 3. Ed. – Barueri, SP; Manole, 2012.

_____, Idalberto. **Introdução a teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevie, 2011.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009e.

_____, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. Barueri-SP: Manole, 2009.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos? O capital humano das organizações**. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. – 2ª ed. Revista e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2000 – 10ª Reimpressão
Constituição Federal de 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>.
Acesso em 05 de dezembro de 2015.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, A.N. **Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública**. In: Revista de Administração- USP. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1982.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41 n, 1 - Jan./Mar. 2001

HADDAD, Matheus. **A evolução da Gestão de Desempenho**. Disponível em:<<http://gestao30.matheus.eti.br/a-evolucao-da-gestao-de-desempenho> / 13 de março de 2013>. Acesso em 22 de outubro de 2015.

IURK, Cassiano Luiz. **Noções de Direito Administrativo**. - Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 5 ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília-DF, 2003.

OLIVEIRA, Aldemir Santos de. **As implicações da avaliação de desempenho no setor público**. Monografia De Especialização Em Gestão Pública Municipal 2010. - CURITIBA, 2011.

PERLAD, Gustavo. **Avaliação desempenho humano**. Disponível em:
<http://www.ogerente.com.br/rh/textos/rh-textos-avaliacao_desempenho_humano.>.
Acesso em 24 de outubro de 2015.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas**. In: XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas, 2001.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo Pioneira 2004.

SIQUEIRA, Wagner. **O que é avaliação de desempenho**, 2009. Disponível em<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em 22 de outubro de 2015.

VASCONCELOS, Agno. **O princípio da eficiência**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-principio-da-eficiencia-na-gestao-publica/>. Acesso em 23 de agosto de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª ed. São Paulo. - Editora Atlas: 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Case study research: design and methods.

APÊNDICE

Este questionário de cunho acadêmico destinado para coleta dados em relação ao tema Avaliação de Desempenho do servidor público da Secretaria Municipal de Saúde de Itaituba.

Questionário

1. Sexo:

2. Idade:

3. Escolaridade/Formação

4. Há quanto tempo está concursado no município de Itaituba:

5 - Você tem conhecimentos dos mecanismos utilizados na Avaliação de desempenho do servidor público municipal?

() sim, totalmente

() sim, parcialmente

() não tenho idéia

() não sei responder.

6 - Os mecanismos que são utilizados na Avaliação de Desempenho são eficazes na avaliação dos servidores?

() Eficazes

() Razoavelmente eficazes

() Pouco eficazes

() Ineficazes.

7 - Esses mecanismos deveriam ser ajustados conforme a necessidade do serviço público para serem mais eficazes?

() sim, ajustados plenamente

() sim, ajustados parcialmente

() não necessitam de ajustes.

8 - Os critérios de avaliação de desempenho há que você considera que não sejam mais adequados ou precisam de revisão?

() Adequados

() Razoavelmente adequado

() sim, a maior parte deles precisam de revisão.

() não, nenhum deles precisa de revisão.

9 - Como servidor efetivo, na sua opinião, os ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança deveriam também ser avaliados para o bom desempenho da gestão?

() sim, sem restrições de cargo ou função.

() sim, somente alguns cargos ou função.

() não tem necessidade de avaliação

10 - O servidor recém-nomeado através de concurso deverá ser avaliado deste primeiro ciclo da avaliação?

- ☐) sim, desde o ingresso no serviço público
- ☐) Após um ano de período probatório.
- ☐) não, só após o período probatório

11 - A avaliação de desempenho traz benefícios tanto individual como institucional?

- ☐) sim, tanto individual como institucional
- ☐) Somente individual
- ☐) Somente institucional
- ☐) não.trás benefícios nenhum

12 - O servidor pode ter prejuízo em sua vida funcional tendo em vista o resultado da sua Avaliação de Desempenho?

- ☐) sim, pois perderá sua progressão salarial.
- ☐) sim, pois desmotivara a execução do seu trabalho.
- ☐) não, terá outra oportunidade para ser avaliado.
- ☐) não, independente da avaliação

13 - Em relação ao seu trabalho, você é reconhecido pelo que executa e tem responsabilidade, sem a necessidade da avaliação do desempenho?

- ☐) Sim, sou reconhecido, com frequencia.
- ☐) Sim, mais seria necessário uma avaliação para aperfeiçoamento.
- ☐) não, por mais que execute com responsabilidade não sou reconhecido.
- ☐) não, com ou sem avaliação o servidor público não é reconhecido.

14 - Através da avaliação o desempenho o que você considera os principais fatores de satisfação e motivação para os servidores da Secretaria Municipal de Itaituba?

- ☐) A satisfação pessoal
- ☐) O reconhecimento profissional
- ☐) A progressão salarial
- ☐) A melhoria no atendimento ao público.
- ☐) Outros: _____