

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

MONIQUE HEVELLYN DE BRITO MENEZES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES EFETIVOS DA CÂMARA
MUNICIPAL DE PALMAS

PALMAS
2016

MONIQUE HEVELLYN DE BRITO MENEZES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES EFETIVOS DA CÂMARA
MUNICIPAL DE PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Pública
do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Estado do Tocantins, Campus
Palmas – TO, como exigência à obtenção do
grau em Defesa de Trabalho de Conclusão
de Curso.

Orientadora: Professora Ma. Ana Carolina
Nogueira Falcão.

**PALMAS
2016**

MONIQUE HEVELLYN DE BRITO MENEZES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES EFETIVOS DA CÂMARA
MUNICIPAL DE PALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Pública
do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Estado do Tocantins, Campus
Palmas – TO, como exigência à obtenção do
grau em Defesa de Trabalho de Conclusão
de Curso.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Avaliadora

Prof. Ma. Ana Carolina Falcão (orientadora)

Prof.a Ma. Gislene Magali da Silva

Prof. Me. Madson Teles de Souza

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade a mim concedida, e por nunca deixar minha fé abalada quando mais precisei do apoio Dele.

Agradeço ao meu esposo André Barcelos Silva, por desde o início, do dia do vestibular prestado, sempre acreditar em mim, sempre me incentivar e me dar ânimo para ir até o fim, talvez sem você eu não houvesse conseguido, você é meu pilar de sustentação, e juntos ainda teremos muitas conquistas.

Agradeço a minha mãe Maria das Graças, por em tantas noites de aula ter cuidado de minha filha como se fosse sua, por nunca medir esforços para que pudesse me ver formada, pela determinação que sempre teve em me proporcionar melhorias.

A minha orientadora, professora Ana Carolina Falcão, que me deu encorajamentos e estímulos, que demonstrou ser mais que uma orientadora, com sua paciência, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou, muito obrigada.

E por último, e não menos importante, a razão da minha existência, a minha vida, ao meu coração que bate fora de mim, minha pequena e amada filha Júlia Menezes Barcelos, essa conquista é nossa filha, foi uma batalha, mas vencemos e que venha a servir de exemplo para você, tudo que quisermos podemos alcançar.

Resumo

O referido trabalho teve como objetivo a identificação das dificuldades enfrentadas para a avaliação de desempenho dos servidores públicos efetivos da Câmara Municipal de Palmas. O trabalho foi dividido em quatro partes. Na primeira parte foi especificado o objetivo, a justificativa e a metodologia da pesquisa para a realização do trabalho. A segunda etapa apresenta a fundamentação teórica com referências de definições para avaliação de desempenho. A terceira etapa apresenta uma pesquisa realizada com os servidores efetivos do órgão em questão. A última etapa apresenta as considerações finais a respeito do tema tratado.

Palavras-chave: servidores, avaliação de desempenho, câmara municipal de palmas.

Abstract

This work aimed to identify the difficulties of assessing the performance of effective public agents of the Palmas City. The work was divided into four stages. The first stage was specified purpose, the rationale and methodology of research to carry out the work. The second stage presents the theoretical foundation with performance evaluation for definitions of references. The third stage presents a survey of the actual servers of the organ in question. The last stage presents the final considerations about the theme.

Keywords: agent, performance evaluation, camara municipal de palmas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa Etária	26
Gráfico 2 - Divisão de Gêneros	27
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade.....	28
Gráfico 4 - Nível de Satisfação no Cargo em que Exerce	29
Gráfico 5 - Compreensão da Utilidade na Avaliação de Desempenho.....	30
Gráfico 6 - Nível de Satisfação em Relação aos Critérios Avaliados	31
Gráfico 7 - Nível de Interesse no Acesso aos Resultados Avaliados	32
Gráfico 8 - Nível de Conforto da Avaliação	33
Gráfico 9 - Benefícios Proporcionados pela Avaliação de Desempenho	34
Gráfico 10 - Nível de Conforto na Avaliação dos Subordinados.....	35
Gráfico 11 - Nível de Importância Dado à Avaliação	36
Gráfico 12 - Nível de Satisfação Quanto ao <i>Feedback</i>	37
Gráfico 13 - Nível de Satisfação com o Número de Questões	38
Gráfico 14 - Nível de Satisfação com as Capacitações Realizadas	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa Etária	26
Tabela 2 - Divisão de Gêneros	27
Tabela 3 - Nível de Escolaridade	28
Tabela 4 - Nível de Satisfação no Cargo em que Exerce.....	29
Tabela 5 – Compreensão da Utilidade na Avaliação de Desempenho	30
Tabela 6 - Nível de Satisfação em Relação aos Critérios Avaliados.....	31
Tabela 7 - Nível de Interesse no Acesso aos Resultados Avaliados.....	32
Tabela 8 - Nível de Conforto da Avaliação	33
Tabela 9 - Benefícios Proporcionados pela Avaliação de Desempenho	34
Tabela 10 - Nível de Conforto na Avaliação dos Subordinados	35
Tabela 11 - Nível de Importância Dado à Avaliação	36
Tabela 12 - Nível de Satisfação Quanto ao <i>Feedback</i>	37
Tabela 13 - Nível de Satisfação com o Número de Questões.....	38
Tabela 14 - Nível de Satisfação com as Capacitações Realizadas.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	JUSTIFICATIVA.....	10
3	OBJETIVOS	11
3.1	Objetivo Geral	11
3.2	Objetivos Específicos:	11
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
4.1	História da Avaliação de Desempenho.....	12
4.2	Conceito de Avaliação de Desempenho.....	13
4.3	Importância da Avaliação de Desempenho.....	15
4.4	Benefícios da Avaliação de Desempenho	16
4.5	Métodos de Avaliação de Desempenho	17
4.5.1	Método da Escala Gráfica	18
4.5.2	Método da Escolha Forçada	18
4.5.3	Método de Incidentes Críticos	18
4.5.4	Método Misto.....	19
4.5.5	Métodos Baseados na Avaliação de Competência:	19
4.6	Inconsistências no Processo de Avaliação de Desempenho.....	19
4.7	Avaliação do Desempenho no Setor Público.....	20
4.8	Legislação dos Servidores Públicos do Município de Palmas-TO	21
4.9	Breve Histórico Câmara Municipal de Palmas-TO.....	22
5	METODOLOGIA	24
5.1	Classificação da Pesquisa.....	25
5.2	Quanto ao Tipo de Pesquisa	25
5.3	Quanto a Abordagem	25
5.4	Quanto aos Procedimentos de Coleta.....	25
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	26
6.1	Servidores por Faixa Etária	26
6.2	Servidores por Sexo.....	27
6.3	Servidores por Escolaridade	28
6.4	Satisfação no Cargo em que Exerce.....	29
6.5	Utilidade na Avaliação de Desempenho Dentro da Organização	30
6.6	Satisfação em Relação aos Critérios Avaliados	31
6.7	Acesso aos Resultados Avaliados	32

6.8	Nível de Conforto Sendo Avaliado.....	33
6.9	Benefícios Proporcionados pela Avaliação de Desempenho.....	34
6.10	Nível de Conforto na Avaliação dos Subordinados	35
6.11	Nível de Importância Dado à Avaliação	36
6.12	Nível da Satisfação Quanto ao Feedback.....	37
6.13	Nível da Satisfação com o Número de Perguntas Avaliadas.....	38
6.14	Nível da Satisfação com as Capacitações Realizadas Durante o Ano	39
7	DISCUSSÃO	40
7.1	Resultados	40
7.2	Pontos Negativos	40
7.3	Avaliação Realizada	41
7.4	Pontos de Melhoria	42
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICE A – Entrevista de Pesquisa TCC.....	47
	APÊNDICE B – Pesquisa realizada	48
	APÊNDICE C – Carta de Solicitação para Realização de Pesquisa	50
	ANEXO A – Ficha de Avaliação de Desempenho dos Servidores	52
	ANEXO B – Formulário de Identificação	54
	ANEXO C – Resolução N° 161/13, de 12 de dezembro de 2013.....	55

1 INTRODUÇÃO

Servidor Público no Brasil é comumente um sinônimo de "pessoa acomodada". Esta falsa informação transmitida em virtude de uma minoria transforma o setor público em uma vitrine ideal para acomodados e desinteressados no crescimento e desempenho profissional. Apesar de se tratar de uma parte minoritária, é fato a existência de pessoas que tentam se aproveitar da denominada estabilidade funcional.

A estabilidade é alcançada após três anos de serviço público, com a aprovação do servidor em seu estágio probatório. Contudo, é engano dizer que esta estabilidade é intransponível. Ao revés, o Poder Constituinte Reformador previu certas hipóteses que atacam a estabilidade do servidor público. E para remediar o problema exposto, é previsto no artigo 41, §1º, III, da Constituição da República Federativa do Brasil, uma hipótese que flexibiliza a estabilidade perda da estabilidade - perda do direito de permanência no serviço público mesmo após o estágio probatório daquele servidor que obtém avaliação insatisfatória de desempenho, ou seja, não atinge desempenho esperado compatível com suas atribuições.

Ocorre que efetivamente pouco se vê na administração pública a implementação de avaliações periódicas de desempenho e as que possuem não atingem o objetivo indicado pelo Poder Constituinte de nosso país, por efeito de má gerência.

Diante da importância do assunto, o presente trabalho analisou a importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos servidores da Câmara Municipal de Palmas, caracterizado de forma inicial pelo levantamento de referenciais teóricos com a seleção da literatura para sustentação com a discussão do pensamento acerca do tema e análise dos fatos na verificação dos conceitos teóricos, seguindo-se pela verificação e confrontação das respectivas definições.

2 JUSTIFICATIVA

A concretização deste projeto é de muita importância para a autora da pesquisa, acadêmica do Curso Superior em Tecnologia de Gestão Pública, pela possibilidade de utilizar os conhecimentos adquiridos na Avaliação de Desempenho dos Servidores Efetivos da Câmara Municipal de Palmas-TO. Esse estudo também se torna relevante para o servidor público municipal pois, ao analisar sua avaliação e verificar se cumprem as regras estabelecidas em decreto, o servidor poderá, logo após avaliado, apresentar oportunidades de melhoria.

O interesse por esse trabalho surge para que o servidor público garanta uma gestão do serviço público eficaz e eficiente, tendo um trabalho voltado exclusivamente em prol do cidadão, tornando assim o servidor público motivado, dedicado e qualificado.

A oportunidade de gerar novos conhecimentos e difundi-los no meio acadêmico se torna fundamental para que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas, cumpra seu papel social de formar profissionais competentes e cidadãos críticos que possam melhorar a realidade da sociedade em que vivem.

Diante deste cenário surgiu a seguinte indagação:

Qual o grau de satisfação do quadro servidores efetivos da Câmara Municipal de Palmas, relativamente ao modelo de avaliação de desempenho existente nesse órgão?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Analisar o papel da avaliação de desempenho dos servidores efetivos na Câmara Municipal de Palmas – TO.

3.2 Objetivos Específicos:

- Estudar a Avaliação de Desempenho realizada na Câmara Municipal de Palmas -TO;
- Levantar dados da avaliação de desempenho na Câmara Municipal de Palmas -TO no ano de 2015;
- Propor melhorias no sistema de avaliação de desempenho na Câmara Municipal de Palmas –TO, caso haja necessidades.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica busca explicar o conceito da Avaliação de Desempenho, as etapas do processo e os métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho desenvolvidos por autores da área.

4.1 História da Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (1998, p. 101):

Em 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. E em 1918, a *General Motors* já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos. Mas, somente após a segunda guerra mundial é que o sistema de Avaliação de Desempenho teve ampla divulgação entre as empresas.

Por muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa.

A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveram o problema do aumento da eficiência organizacional.

Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém nenhum progresso fora alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estavam a desejar.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas e da humanização da teoria da administração a preocupação dos administradores passou a ser o homem.

Analisando o tema no contexto histórico, a política dos funcionários e suas referentes produções como um processo administrativo regular dentro das organizações teve início correlatamente a revolução nas relações de trabalho citadas por Frederik Taylor, onde ele instituiu que seus funcionários deveriam ser avaliados de acordo com a sua produtividade. (BARBOSA, 1996, p. 13).

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

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

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

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

4.2 Conceito de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho conceitua-se como uma comparação entre o resultado esperado de um trabalho, é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Após o ingresso do profissional na organização, é imprescindível analisar se este profissional está agindo mediante as regras estabelecidas quando da sua contratação, e isso será detectado na avaliação do desempenho de seu trabalho.

Bergamini (1979) define a Avaliação de Desempenho como a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais. Para a autora, ela deve construir a imagem mais fiel possível e mais aproximada do comportamento do indivíduo em situação de trabalho.

Carvalho & Nascimento (1997) a definem como uma série de técnicas, cuja finalidade é obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado, durante o seu desempenho no trabalho, comparando-o com a descrição do cargo e padrões desejáveis de desempenho.

A Avaliação de Desempenho, conforme Pontes (1986), visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos e dar *feedback* a essas pessoas, com vistas a torná-las motivadas e produtivas.

Para Bergue (2005) um tema aparentemente emergente em administração pública é a “avaliação de desempenho” dos servidores. Afirma-se ser aparente porque o tema do desempenho não é novo. De fato remonta a década de 70, no mínimo em se tratando da esfera federal de governo. Entende-se, entretanto, que a avaliação de desempenho deve ser compreendida em um contexto mais amplo, a começar pela noção de gestão de desempenho. Avaliar é parte de um processo maior o de gestão de desempenho.

Para Chiavenato (2010), a Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente, bem como seus relacionamentos, e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Tratasse de um excelente meio de localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas na organização, de adequação das pessoas ao cargo, de identificação de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e construção de competências, e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

Pode-se observar que a Avaliação de Desempenho serve para avaliar se os funcionários estão alcançando ou não os objetivos esperados, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho, para que possam ser corrigidas e tão logo receberam o mérito merecido.

O desempenho eficiente é aquele que atende no grau esperado, as revelações e descrições da personalidade, utilizados na concretização de um trabalho. Quando uma pessoa é eficiente, ela presta atenção no seu trabalho quando ele está sendo desenvolvido, procurando obter o grau maior de perfeição. Já a eficácia do desempenho está “relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado” (BERGAMINI; BERALDO, 2008 p. 58).

4.3 Importância da Avaliação de Desempenho

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

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

Para Almeida et al (2004 p. 61):

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

A importância da avaliação do desempenho para o servidor encontra-se na chance de descobrir quais suas deficiências no trabalho e reconhecer aquelas pessoas que desempenha bem seu papel dentro da organização. Para instituição está na oportunidade de valorizar o servidor competente e capacitar aquele que não se encontra de acordo com as premissas de seu cargo além de ser um instrumento importante de gestão de pessoas que obedece a uma única análise metodológica do desempenho do profissional em função das tarefas que realiza, dos objetivos estabelecidos, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, é um procedimento que serve para avaliar o valor, a excelência e a característica de uma pessoa e a contribuição para o interesse da instituição.

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

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

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

Sendo assim, pode-se dizer que a avaliação de desempenho poderá atender a alguns propósitos diferentes, dependendo do contexto em que está inserida e também do que se pretende, especificamente, atingir com o método de avaliação de desempenho que está sendo empregado em cada organização em especial.

A avaliação de desempenho serve para aperfeiçoar a gestão do programa, dos serviços públicos e das políticas públicas e deve servir com o propósito de auxiliar os gestores a compreender como seus atos e decisões estão interligados aos resultados obtidos.

4.4 Benefícios da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho precisa ser vista como uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da instituição, pois assim se alcançará benefícios para os dois lados, tanto o da organização como o do funcionário.

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

1. O avaliado que poderá avaliar quais os aspectos de comportamento e de desempenhos que mais são valorizados em sua atuação; descobre as expectativas que o seu superior tem em relação a si; identifica quais os pontos em que necessita melhorar e desse modo cria condições para realizar uma avaliação crítica de seu próprio desenvolvimento profissional.
2. O avaliador o qual terá uma avaliação do desempenho e das dificuldades de seus subordinados, e através disso propor medidas e providências para melhorar o comportamento dos funcionários. Com isso existe a possibilidade de ocorrer uma comunicação entre subordinado e chefia

contribuindo assim para que todos os mecanismos que envolvem as atividades sejam compreendidos.

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

Chiavenato (1997), citado por Silveira (2011 p. 2):

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

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

4.5 Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem vários tipos de métodos de avaliação de desempenho e com base nisso, pode-se aproveitar vários desses sistemas estruturando cada um deles em um método de avaliação que seja correspondente às características das pessoas envolvidas, para que assim a partir disso se alcance o resultado esperado.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho se modificam de acordo com cada organização, “pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas” (CHIAVENATO, 2002, p.34).

Destacam-se esses métodos tradicionais de avaliação do desempenho:

4.5.1 Método da Escala Gráfica

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

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

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

4.5.2 Método da Escolha Forçada

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

4.5.3 Método de Incidentes Críticos

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

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

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

4.5.4 Método Misto

As intuições denominam a uma mistura de métodos na composição do padrão de avaliação de desempenho por possuir heterogeneidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são diversos, pois cada organização convencionou as práticas às suas características e particularidades. Cada organização possui seus determinados procedimentos de avaliação do desempenho apropriado às situações, à sua missão e a seus objetivos.

4.5.5 Métodos Baseados na Avaliação de Competência:

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

Segundo VROOM, (1997 p. 123), a primeira etapa desta nova temática incide na “reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto avaliação, identificando não apenas os seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais”. Deste modo o avaliado passa de sujeito passivo para ativo. Identificando ele próprio suas competências, necessidades, pontos fracos e fortes.

4.6 Inconsistências no Processo de Avaliação de Desempenho

Tendo em vista que a avaliação é realizada por pessoas humanas e passíveis de erros, Ferreira (2011, p. 6), cita alguns erros que poderão influenciar o processo de avaliação:

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

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

B. **Efeito de Halo**- Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo. Deve-se considerar cada

atributo independente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom num aspecto e pior noutro aspecto;

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

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

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

4.7 Avaliação do Desempenho no Setor Público

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

A avaliação do desempenho é a diferença entre o que a organização espera do servidor em termos de desempenho, e o que realmente o servidor emprega a instituição no seu cargo.

Para Almeida et al (2004 p. 172):

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

Portanto, o funcionário da esfera pública, tem um direcionamento para as ações, caracterizado pelo propósito de realizar, de assumir responsabilidades e ser um sujeito ativo dentro da organização.

Desse modo, a avaliação desempenha um papel importante para modificações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser empregada no sentido de investigar deficiências e adequar políticas de desenvolvimento profissional.

4.8 Legislação dos Servidores Públicos do Município de Palmas-TO

A Lei Municipal nº 1441 de 12 de junho de 2006 que “Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos - PCCV dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo do Município de Palmas – TO e dá outras providências.”

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

Em concordância com essa lei foi criada a RESOLUÇÃO N° 161/13 de 12 de dezembro de 2013, a qual dispõe “sobre o Plano dos Cargos Carreiras e Salários (PCCS) dos Servidores da Câmara Municipal de Palmas”.

4.9 Breve Histórico Câmara Municipal de Palmas-TO

Em 1º de julho de 1989, no edifício onde funcionava a AGENFA, na Praça Central, na Cidade de Taquarussu do Porto, Estado do Tocantins, às 20:00 hs, realizou-se a Sessão Extraordinária para eleição da Mesa Diretora da 1ª Legislatura da Câmara Municipal de Taquarussu do Porto, através de votação secreta, tendo os vereadores eleitos a legislatura a seguir:

- Tarcísio Machado da Fonseca – Presidente (in memorian)
- Valdir Pereira da Silva – Vice-Presidente
- Euclides Correia Costa – 1º Secretário
- Afonso Vieira Ramalho – 2º Secretário
- Antônio Pereira de Sá – Suplente
- Pedro da Silva Alencar – Suplente
- Mário Benício dos Santos – Vereador
- Gilberto Gomes da Silva – Vereador
- Hudson Terêncio de Souza – Vereador

No dia 01/01/90, no prédio da antiga Fazenda Triângulo, às 09:30hs, realizou-se através de Sessão Extraordinária, Solene e Especial, conjunta com a Constituinte municipal, presidida pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, senhor Fenelon Barbosa Sales, a instalação da nova sede do município de Taquarussu do Porto, que passou a chamar-se de município de Palmas, em cumprimento à Resolução 01/89, de 18/12/89, ratificada através da Resolução nº 02/89, de 22/12/89, da Constituinte do município de Taquarussu do Porto e pelo Decreto nº 11/89, de 21/12/89, do senhor Prefeito Municipal, que cedeu suas terras ao governo estadual, que também viria ser, por decisão da Assembléia Legislativa, a Capital do Estado do Tocantins.

Com esse ato, Taquarussu do Porto deixou de ser município e passou a ser distrito da então recém criada capital, Palmas. A proclamação foi entusiástica e demoradamente aplaudida pelos presentes. O Excelentíssimo Senhor Governador do Estado do Tocantins, José Wilson Siqueira Campos, ressaltou a importância do acontecimento e, principalmente, reconhecendo que o município de Palmas,

sucedâneo do município de Taquarussu do Porto, ao receber e abrigar a Capital definitiva do Estado do Tocantins, seria o município mais importante do Estado.

Nessa grande solenidade estavam presentes os Vereadores do município, Tarcísio Machado da Fonseca – Presidente; Valdir Pereira da Silva – Vice-Presidente; Euclides Correia Costa – 1º secretário; Afonso Vieira Ramalho – 2º secretário; Antônio Pereira de Sá – Suplente; Pedro da Silva Alencar – Suplente, e os vereadores Mário Benício dos Santos, Gilberto Gomes da Silva e Hudson Terêncio de Souza.

E ainda, o Prefeito Municipal – Fenelon Barbosa Sales; Governador do Estado do Tocantins – José Wilson Siqueira Campos; Vice-Governador – Darci Martins Coelho, Presidente da Assembléia Legislativa do Estado – Deputado Raimundo Nonato Pires dos Santos; Presidente do Tribunal de Justiça do Estado – Desembargador José Liberato Póvoa; Senadores da República – Carlos Patrocínio da Silveira, Antônio Luiz Maia e Moisés Abrão Neto; além dos Deputados Estaduais, Secretários de Estado, Presidente e Conselheiros do Tribunal de Contas do Estado, Prefeitos, Vereadores, autoridades civis, militares e eclesiásticas, grande número de lideranças políticas e sociedade tocantinense.

Não foram convocadas eleições, nessa situação, a Prefeitura de Taquarussu do Porto teve o direito de administrar Palmas até o período normal das eleições municipais em 1992; o mesmo ocorreu com a Câmara Municipal que possuía nove vereadores. A Prefeitura e a Câmara transferiram suas sedes para a área destinada, em locais provisórios, e praticamente sem nenhuma infra-estrutura.

A Câmara Municipal de Palmas, estava com obrigações que seus parlamentares nunca haviam imaginado quando se candidataram a vereador; era necessário estabelecer a Lei Orgânica da Capital, um plano orçamentário para o biênio, ou seja, tudo estava por fazer. Os vereadores dessa primeira Legislatura sintetizaram, portanto as principais leis do município, mas ainda estava faltando o Regimento Interno do parlamento, o Código de Postura do Município de Palmas, a regulamentação e normalização do uso do solo, a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal e a estrutura organizacional da própria Câmara, entre outros.

Passou-se esse período de adaptação até chegar as eleições municipais de 1992. Palmas, através de seu número de habitantes permitira ainda o mesmo número de Vereadores, ou seja, nove. A Segunda Legislatura inicia seus trabalhos de forma renovada, pois apenas um dos antigos vereadores se reelegera.

5 METODOLOGIA

O trabalho em questão possui fundamentação em pesquisa bibliográfica, além da aplicação de um questionário aos servidores em exercício da Câmara Municipal de Palmas.

Este instrumento procurou levantar o conhecimento e a percepção dos servidores lotados na Câmara Municipal de Palmas, quanto a estarem preparados a utilizar o processo de Avaliação de Desempenho, em atendimento a RESOLUÇÃO N° 161/13 de 12 de dezembro de 2013, a qual dispõe “sobre o Plano dos Cargos Carreiras e Salários (PCCS) dos Servidores da Câmara Municipal de Palmas”.

A Câmara Municipal de Palmas possui 31 servidores efetivos que estão divididos em cargos de nível médio e nível superior. Os questionários foram aplicados a 28 servidores que se encontravam em pleno exercício em seus respectivos cargos, excluindo assim os que estavam afastados devido a férias, licença médica, licença maternidade, entre outros.

Um questionário foi aplicado para a coleta de dados contendo 11 questionamentos, dispostos sob a forma de perguntas, em que os servidores deveriam assinalar o grau de satisfação ou insatisfação. Os questionamentos abordavam sobre os temas de avaliação de desempenho, e critérios utilizados dentro da avaliação. Para a elaboração dos questionamentos foram observadas as sugestões de Marconi e Lakatos (2005, p. 212) que afirmam que “o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

A pesquisa é a busca por repostas a nossas incertezas, problemas, indagações, a pesquisa não é nada mais, que a busca pela verdade.

5.1 Classificação da Pesquisa

Boaventura (2004) classifica a pesquisa quanto a sua natureza em fundamental, básica e aplicada. A pesquisa aplicada segundo o autor objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida às soluções de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Está pesquisa se designa como aplicada, pois almeja analisar a avaliação dos servidores na Câmara Municipal de Palmas- TO no ano de 2015, podendo assim demonstrar se os mesmos possuem uma avaliação de desempenho adequada para exercer seus respectivos cargos.

5.2 Quanto ao Tipo de Pesquisa

Realizou-se um levantamento teórico para o qual foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Logo após, foi feita uma entrevista semiestruturada com o Diretor de Recursos Humanos do órgão e aplicou-se questionários onde foram colhidas informações da avaliação de desempenho dos servidores efetivo da Câmara Municipal de Palmas, onde têm-se o total de 31 servidores do quadro efetivo.

5.3 Quanto a Abordagem

A abordagem da pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. A pesquisa qualitativa é demonstrada por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos inseparáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis.

5.4 Quanto aos Procedimentos de Coleta

A coleta de dados foi feita através de contato com o Diretor do departamento de Recursos Humanos do referido órgão, e também com os demais servidores efetivos. Os dados foram coletados através de entrevistas, sendo que o questionário foi preparado contendo perguntas fechadas sobre dados quantitativos.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

6.1 Servidores por Faixa Etária

A faixa etária dos servidores efetivos da Câmara Municipal de Palmas mostra que todos os servidores possuem acima de 31 anos.

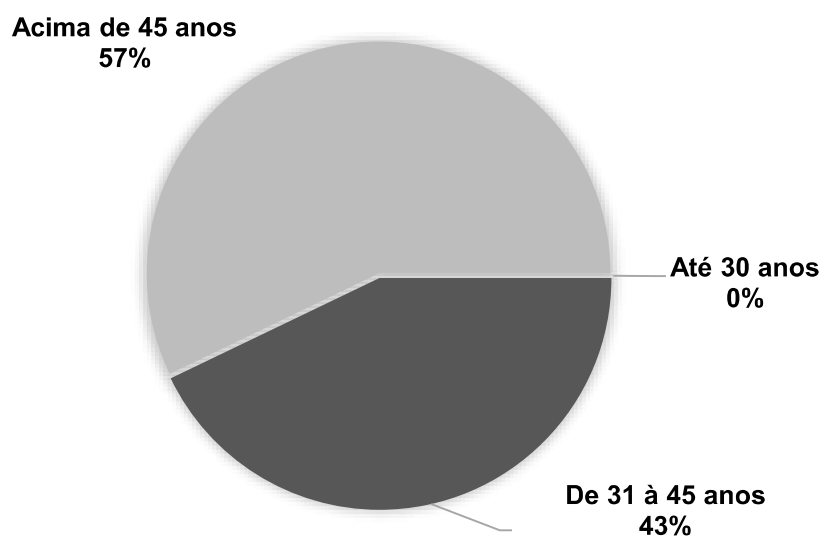
Tabela 1 - Faixa Etária

Faixa Etária	Servidores
Até 30 anos	0
De 31 à 45 anos	12
Acima de 45 anos	16
Total	28

Fonte: Autoria própria.

É possível identificar que a maioria dos servidores possui idade superior a 45 anos e nenhum servidor tem idade abaixo de 30 anos.

Gráfico 1 - Faixa Etária



Fonte: Autoria própria.

6.2 Servidores por Sexo

A divisão de gêneros na Câmara Municipal de Palmas revela que a maioria dos servidores é do sexo Feminino.

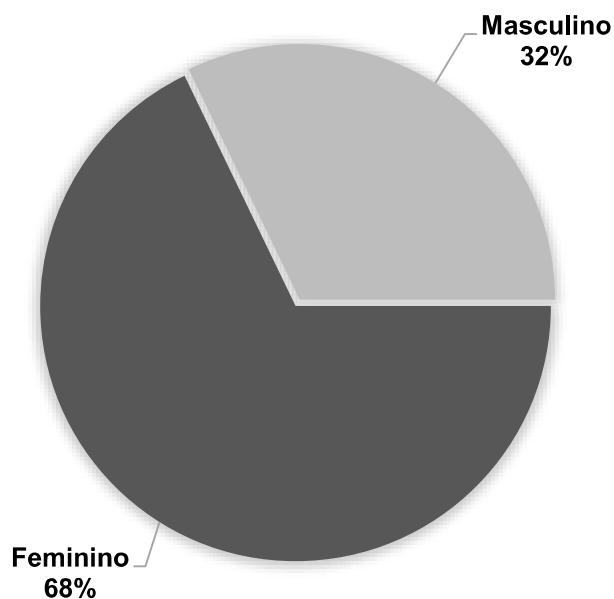
Tabela 2 - Divisão de Gêneros

Sexo	Servidores
Feminino	19
Masculino	9
Total	28

Fonte: Autoria própria.

É possível verificar que participação do público feminino no quadro dos servidores efetivo é maior que o dobro do percentual do público masculino desses servidores.

Gráfico 2 - Divisão de Gêneros



Fonte: Autoria própria.

6.3 Servidores por Escolaridade

A escolaridade mostra empate em dois quesitos, tendo o nível médio e nível superior igual quantidades de servidores, o que mostra que alguns servidores já procuraram um maior grau de escolaridade, o que certamente facilitará para um maior desempenho de seu cargo.

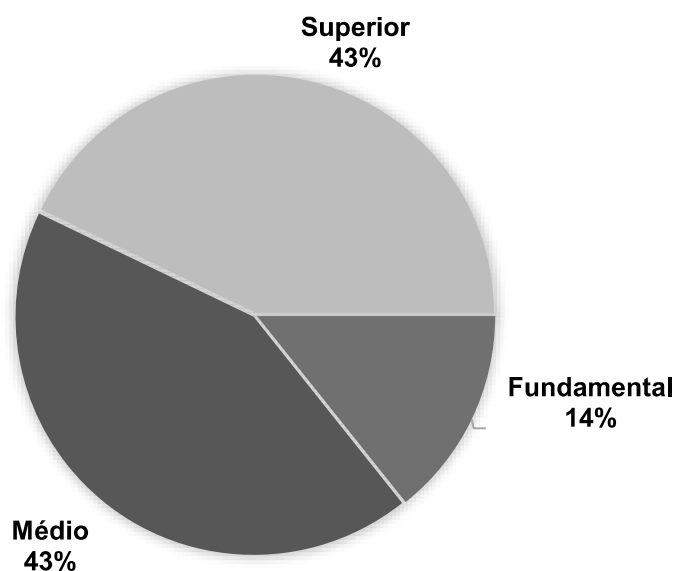
Tabela 3 - Nível de Escolaridade

Escolaridade	Servidores
Fundamental	4
Médio	12
Superior	12
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Percebe-se também que apenas 04 servidores possuem ensino fundamental.

Gráfico 3 - Nível de Escolaridade



Fonte: Autoria própria.

6.4 Satisfação no Cargo em que Exerce

O nível de satisfação no cargo exercido mostra que a maioria encontra-se apenas satisfeitos, sendo 12 do total de 28 servidores.

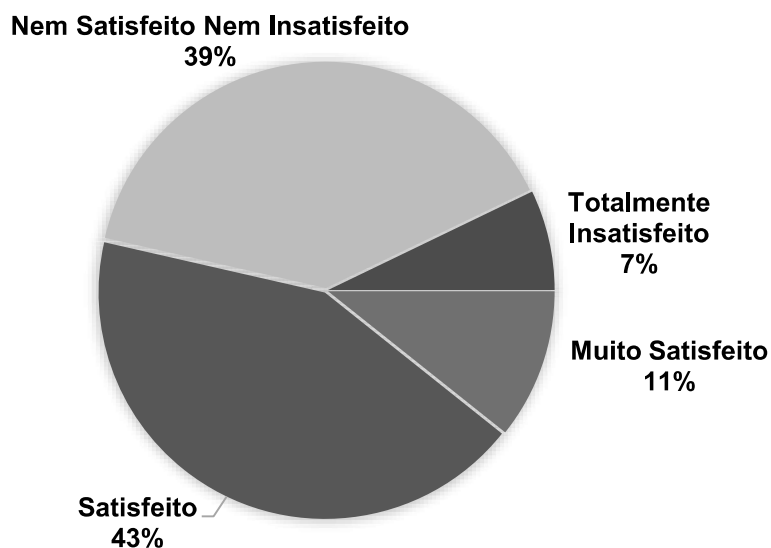
Tabela 4 - Nível de Satisfação no Cargo em que Exerce

Satisfação	Servidores
Muito Satisfeito	3
Satisfeito	12
Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	11
Totalmente Insatisfeito	2
Total	28

Fonte: Autoria própria.

É possível notar que também existe um elevado número de servidores que se encontram nem satisfeitos nem insatisfeitos, ou seja, estão em dúvida quanto a satisfação, tendo também 03 servidores muito satisfeitos, e 02 totalmente insatisfeitos.

Gráfico 4 - Nível de Satisfação no Cargo em que Exerce



Fonte: Autoria própria.

6.5 Utilidade na Avaliação de Desempenho Dentro da Organização

Entender a utilidade da avaliação de desempenho é primordial para que os servidores saibam o que é a avaliação de desempenho. Nesse quesito temos um total de 15 servidores que disseram entender a finalidade desta avaliação e 13 que julgam não entender.

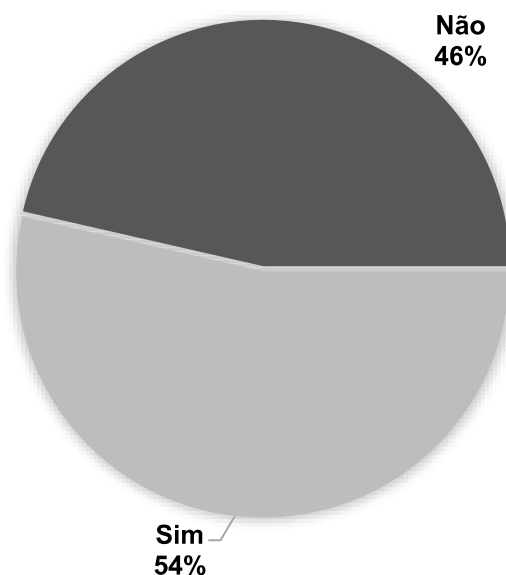
Tabela 5 – Compreensão da Utilidade na Avaliação de Desempenho

Utilidade	Servidores
Sim	15
Não	13
Total	28

Fonte: Autoria própria.

É possível observar que praticamente metade dos servidores efetivos não compreende a utilidade da Avaliação de Desempenho.

Gráfico 5 - Compreensão da Utilidade na Avaliação de Desempenho



Fonte: Autoria própria.

6.6 Satisfação em Relação aos Critérios Avaliados

Pode-se observar que o nível de satisfação dos critérios utilizados na avaliação estão predominantes em Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, seguido de Satisfeito.

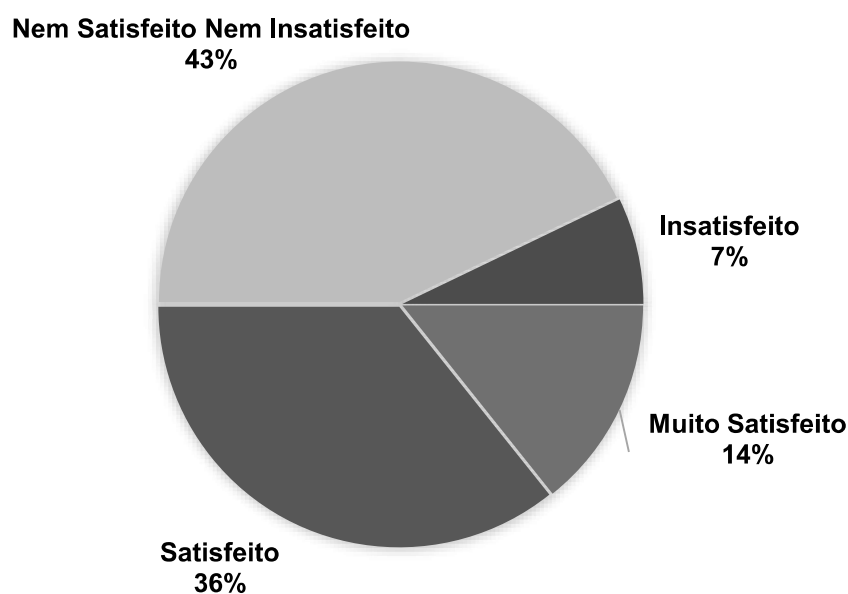
Tabela 6 - Nível de Satisfação em Relação aos Critérios Avaliados

Critérios	Servidores
Muito Satisfeito	4
Satisfeito	10
Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	12
Insatisfeito	2
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Seguindo o padrão do questionamento anterior, quanto a compreensão da utilidade da avaliação de desempenho, pode-se inferir um certo desinteresse quanto aos critérios avaliados. Apesar do percentual de avaliação do nível Nem Satisfeito Nem Insatisfeito ser alto, compreende entender que o percentual de Satisfação pode ser ampliado:

Gráfico 6 - Nível de Satisfação em Relação aos Critérios Avaliados



Fonte: Autoria própria.

6.7 Acesso aos Resultados Avaliados

O interesse em acessar os resultados da avaliação é preocupante, pois a maioria não faz questão de utilizar as informações da avaliação como *feedback* do seu desempenho nas atribuições do cargo.

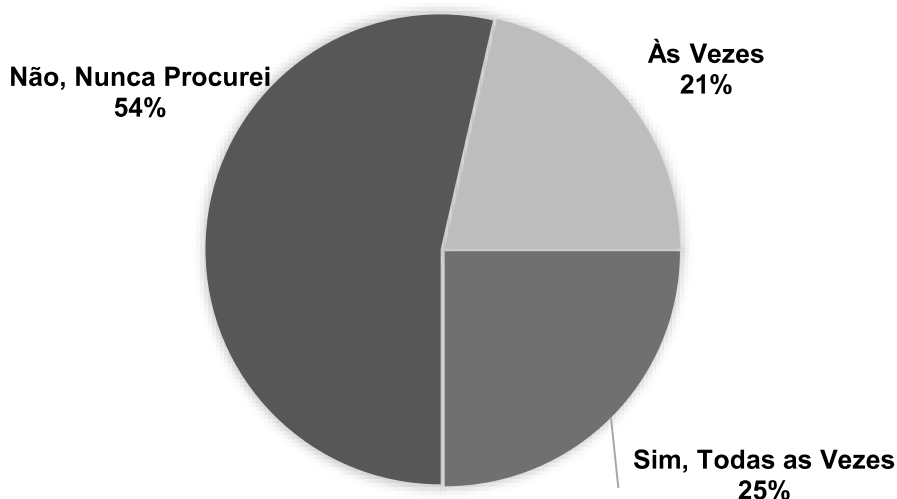
Tabela 7 - Nível de Interesse no Acesso aos Resultados Avaliados

Acesso aos Resultados	Servidores
Sim, Todas as Vezes	7
Não, Nunca Procurei	15
Às Vezes	6
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Verifica-se que um certo número de servidores indica interesse parcial ou total no processo de avaliação (Às Vezes e Sim, Todas as Vezes), porém, como é possível observar no gráfico abaixo, o nível de desinteresse (Não, Nunca Procurei) é 15,4% superior.

Gráfico 7 - Nível de Interesse no Acesso aos Resultados Avaliados



Fonte: Autoria própria.

6.8 Nível de Conforto Sendo Avaliado

Os resultados mostram que 14 do total de servidores não se sente confortável sendo avaliado, um resultado preocupante e que precisa ser observado com maior atenção.

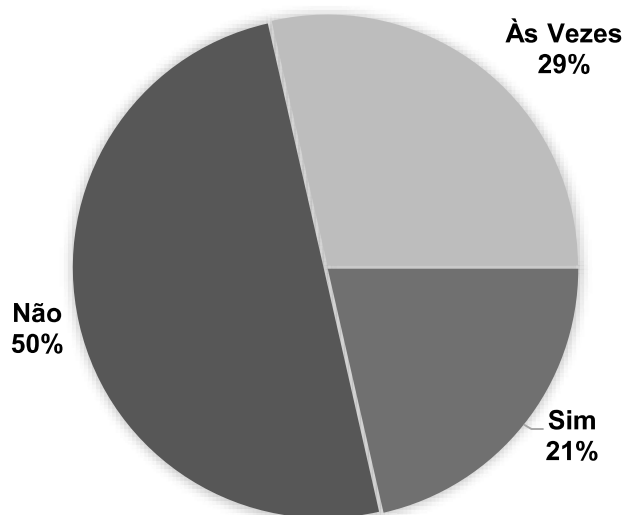
Tabela 8 - Nível de Conforto da Avaliação

Confortável	Servidores
Sim	6
Não	14
Às Vezes	8
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Pode ser verificado que apenas 21% se diz confortável com a situação de ser avaliado.

Gráfico 8 - Nível de Conforto da Avaliação



Fonte: Autoria própria.

6.9 Benefícios Proporcionados pela Avaliação de Desempenho

Os resultados dos benefícios proporcionados pela Avaliação de Desempenho mostra que a maioria espera pelo aumento salarial.

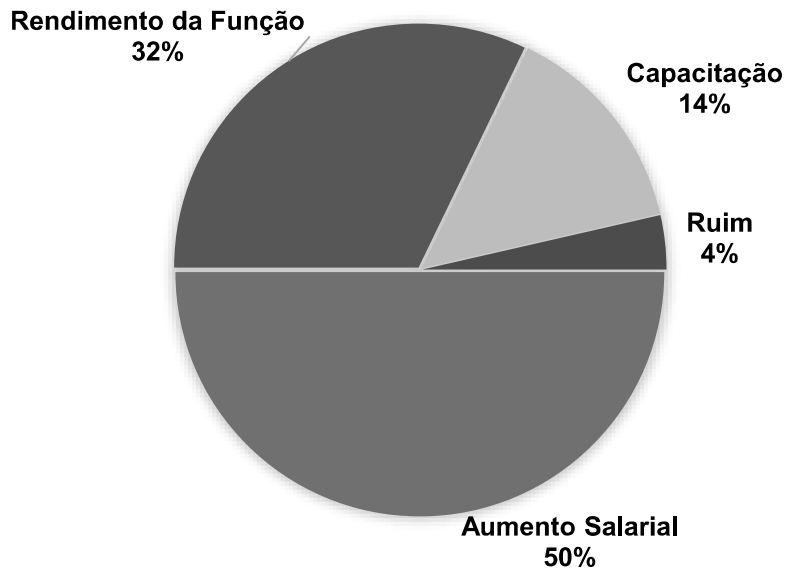
Tabela 9 - Benefícios Proporcionados pela Avaliação de Desempenho

Benefícios Proporcionados	Servidores
Aumento Salarial	14
Rendimento da Função	9
Capacitação	4
Ruim	1
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Pode ser verificado que apenas um servidor mostrou não se satisfazer com os benefícios oferecidos.

Gráfico 9 - Benefícios Proporcionados pela Avaliação de Desempenho



Fonte: Autoria própria.

6.10 Nível de Conforto na Avaliação dos Subordinados

Neste quesito verifica-se que apenas 06 de um total de 28 servidores efetivos exercem cargo de chefia, e maior parte deles se sente confortáveis tendo que avaliar seus subordinados.

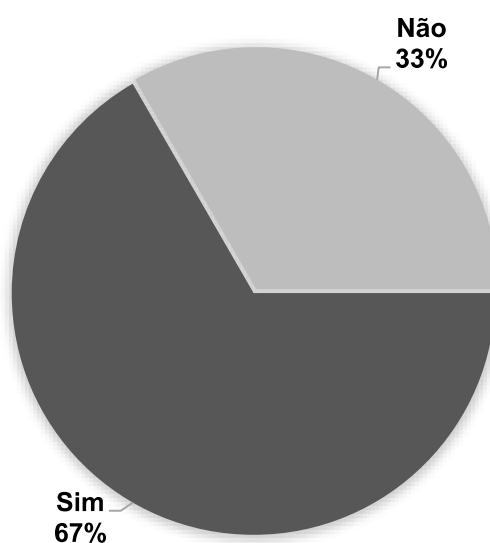
Tabela 10 - Nível de Conforto na Avaliação dos Subordinados

Confortável	Chefes
Sim	4
Não	2
Total	6

Fonte: Autoria própria.

Pode ser verificado que apenas 33% ou seja, apenas 02 servidores que exercem cargo de chefia, não se sentem confortáveis avaliando seus subordinados.

Gráfico 10 - Nível de Conforto na Avaliação dos Subordinados



Fonte: Autoria própria.

6.11 Nível de Importância Dado à Avaliação

Os resultados mostram que a maioria encontra-se satisfeita, sendo um total de 16 servidores.

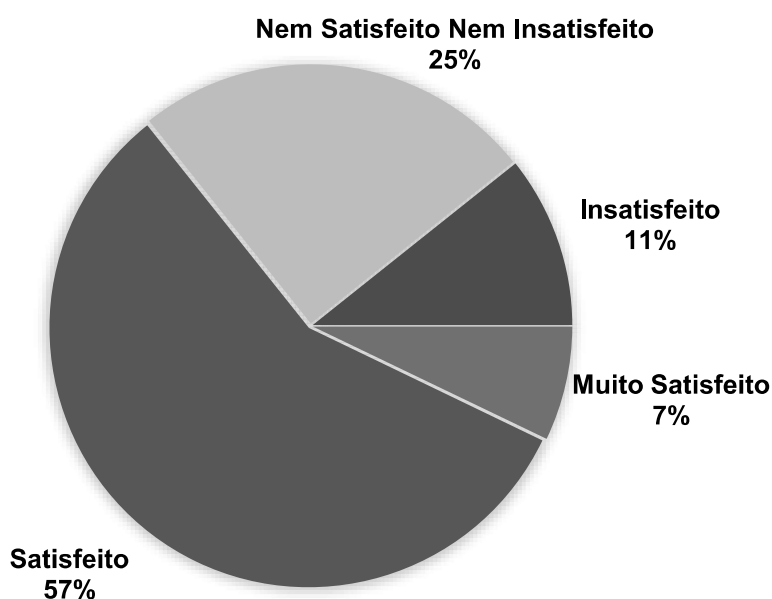
Tabela 11 - Nível de Importância Dado à Avaliação

Importância	Servidores
Muito Satisfeito	2
Satisfeito	16
Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	7
Insatisfeito	3
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Pode ser verificado que apenas 07 não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, 02 muito satisfeitos, 3 insatisfeitos e 16 satisfeitos.

Gráfico 11 - Nível de Importância Dado à Avaliação



Fonte: Autoria própria.

6.12 Nível da Satisfação Quanto ao Feedback

Quanto ao *feedback* a maioria diz estar satisfeita, sendo um total de 12 servidores.

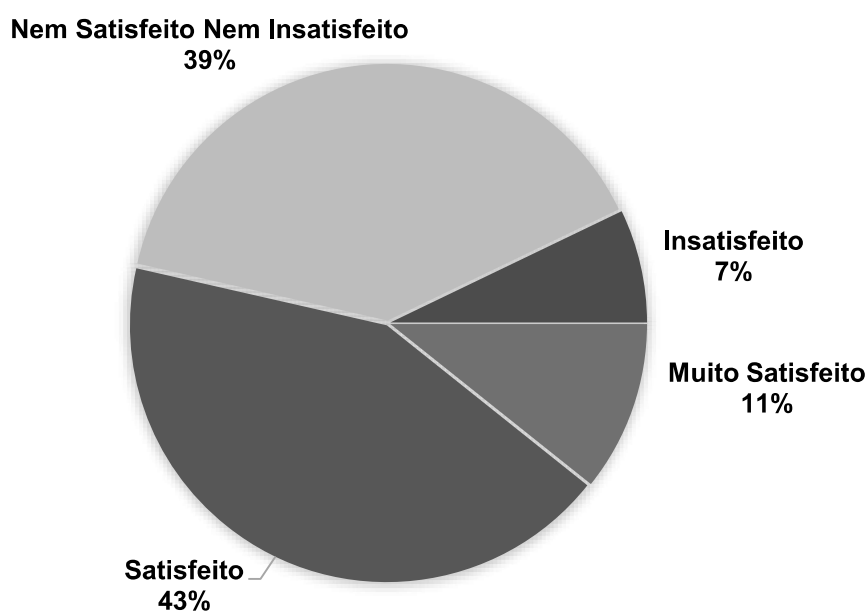
Tabela 12 - Nível de Satisfação Quanto ao *Feedback*

Satisfação do <i>Feedback</i>	Servidores
Muito Satisfeito	3
Satisfeito	12
Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	11
Insatisfeito	2
TOTAL	28

Fonte: Autoria própria.

Pode ser verificado que também existe um alto número de servidores que não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, resultando em 11 pessoas.

Gráfico 12 - Nível de Satisfação Quanto ao *Feedback*



Fonte: Autoria própria.

6.13 Nível da Satisfação com o Número de Perguntas Avaliadas

Os resultados mostram que a maioria julga a satisfação com o número de perguntas Bom, sendo num total de 16 servidores a concordar com este quesito.

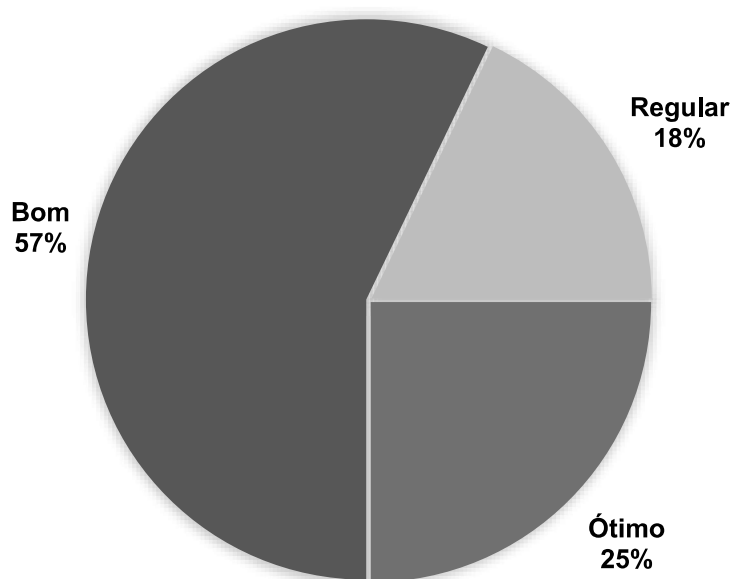
Tabela 13 - Nível de Satisfação com o Número de Questões

Satisfação Número de Perguntas	Servidores
Ótimo	7
Bom	16
Regular	5
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Pode ser verificado que os demais ficaram entre regular e ótimo.

Gráfico 13 - Nível de Satisfação com o Número de Questões



Fonte: Autoria própria.

6.14 Nível da Satisfação com as Capacitações Realizadas Durante o Ano

Observa-se que a maioria dos servidores continua a estar nem satisfeitos nem insatisfeitos com mais um questionamento, tendo 11 pessoas com esta opinião quanto a satisfação com as capacitações realizadas.

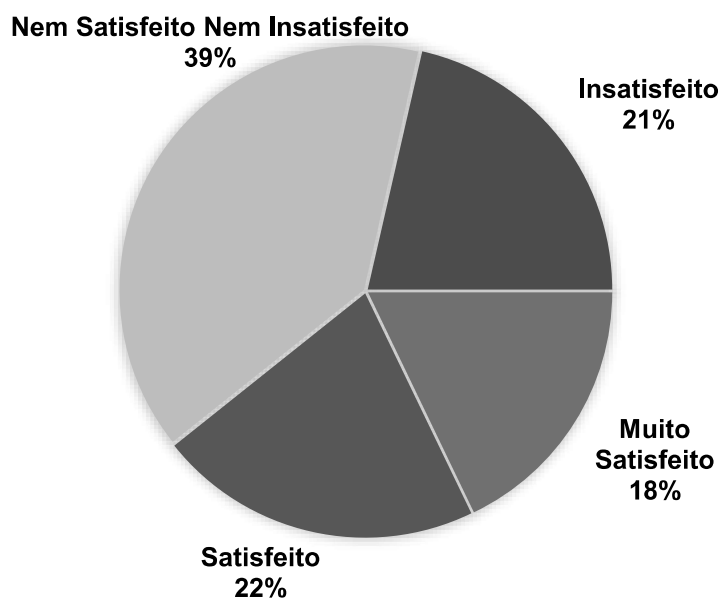
Tabela 14 - Nível de Satisfação com as Capacitações Realizadas

Satisfação por Capacitações	Servidores
Muito Satisfeito	5
Satisfeito	6
Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	11
Insatisfeito	6
Total	28

Fonte: Autoria própria.

Pode ser verificado que existem 06 pessoas insatisfeitas, 5 muito satisfeitas e apenas 06 satisfeitas.

Gráfico 14 - Nível de Satisfação com as Capacitações Realizadas



Fonte: Autoria própria.

7 DISCUSSÃO

7.1 Resultados

Durante as entrevistas realizadas recolheu-se informações dos servidores a respeito das Avaliações de Desempenho que foram realizadas ao longo de sua trajetória. Foram realizadas pesquisas formais, com questionamentos de quais eram suas expectativas e sensações diante da avaliação de desempenho.

Ao iniciar o trabalho no mês de abril de 2016, foi visível o interesse por parte dos servidores em passar pela avaliação de desempenho, pois representava unicamente a progressão horizontal de 4% sobre o salário base que está em acordo com a resolução 161/13 de 12 de dezembro de 2013.

7.2 Pontos Negativos

A convivência entre chefia e avaliador é extremamente precária, possuindo pontos negativos. Muitos servidores avaliam seus chefes como medianos em suas avaliações, pois adotam atitudes de caráter político, o que vem a desconsiderar a organização como órgão público e sim como uma proteção para garantir resultados privilegiados.

O fato da não elevação de um servidor deixa claro o despreparo técnico ou indica fatores políticos em que os chefes de departamentos estão envolvidos, o que faz com que os avaliadores acabem se desviando do que realmente devem avaliar, o que deveria permitir que o servidor avaliado melhorasse seu desempenho no cargo exercido.

Como geralmente em órgãos públicos não existe aumento salarial significativo, o verdadeiro *feedback* trazido através das avaliações poderia gerar melhorias no desempenho do servidor e até mesmo vir a esclarecer ao próprio servidor o papel desempenhado em sua função.

O procedimento de Avaliação de Desempenho atualmente é visto como desconfortável, tanto por parte dos servidores como de seus respectivos chefes, onde têm-se questionários fechados.

Durante as entrevistas foi observado que os avaliadores nunca tiveram nenhum tipo de treinamento, não estavam prontos para avaliar e nem para observar o comportamento do servidor avaliado, descartando assim qualquer tipo de credibilidade para identificar possíveis falhas e causas.

Participando como observadora, percebeu-se que tanto os avaliados como avaliadores não tinham entendimento suficiente sobre o a avaliação.

7.3 Avaliação Realizada

Levando em consideração a lei municipal que regulamenta a avaliação de desempenho no órgão, a avaliação deve ser anual e seu papel está alinhado à progressão por competência. Ou seja, a pontuação adquirida é calculada para que o servidor possa vir a ter a progressão.

A avaliação tem como objetivo ser restrita à promoção por progressão, ou seja, servidores que ingressaram no serviço público por contrato por tempo determinado ou indicação, (cargos comissionados), não participam deste tipo de avaliação, porem, não se entende como é possível que estes servidores indicados venham a avaliam os servidores efetivos.

Os servidores efetivos da Câmara Municipal de Palmas são avaliados por seus diretores, que através de um questionário padronizado, elaborado e encaminhado pelo setor de recursos humanos do órgão, que vêm a aplicar os questionários.

Os diretores responsáveis pela avaliação seguem as normas instituídas no formulário padronizado entregue pelos recursos humanos. Após a avaliação, o servidor toma ciência do formulário, o assinando, onde posteriormente será conduzido para o departamento de recursos humanos da Câmara Municipal.

Uma observação que veio a chamar muita atenção, e deve ser levada em consideração é de que constantemente ocorrem trocas de diretorias (devido a influencias políticas com vereadores), onde por várias vezes quem se encontra como chefe, pode virar subordinado, ou vice e versa, o que leva os avaliadores a procurarem ser o mais neutro possível durante as avaliações, tendo assim uma certa “parceria” já que a avaliação provoca diretamente aumento salarial.

7.4 Pontos de Melhoria

Visivelmente percebe-se que as indicações políticas são prejudiciais a todo o órgão, uma alternativa certa, seria a criação de concurso público, para que pessoas capacitadas pudessem assumir cargos de diretoria e assim realmente realizar uma verdadeira avaliação de desempenho, onde não haverá indicações políticas, e todas as pessoas das etapas seriam devidamente instruídas e orientadas para a função.

Seria de muita valia a criação de um novo sistema de avaliação, onde exigisse o comprometimento de chefias e servidores com as novas práticas de avaliação, com treinamento para os avaliadores.

Foi observado durante os resultados das avaliações de desempenho, uma certa falta de interesse em relação aos resultados, pois falta programação e até mesmo implementação de alguma ação para dar tratamento às importantes informações alcançadas.

Quanto ao formulário padrão aplicado pode-se afirmar que existem falhas, pois não deixa flexibilidade no preenchimento, o avaliador é proibido de se expressar, ficando limitado a itens de múltipla escolha, além de ser um formulário exatamente igual para todos os cargos, sendo que possuem cargos e atividades completamente diferentes, o que não deveria ser avaliados do mesmo modo.

Levando em consideração que os resultados da avaliação de desempenho devem se tornar úteis para o avaliador, o servidor avaliado e todo o órgão, que é de extrema necessidade abrir espaço para a identificação de habilidades específicas a que podem vir a ser aperfeiçoadas e ou adquiridas pelo avaliado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mecanismo da avaliação de desempenho contribui para a resolução de problemas primordiais da organização pública, auxilia programas de capacitação, salários e melhorias na qualidade de vida no trabalho. Porém, essa ferramenta nas organizações públicas precisa de atenção por parte do órgão a respeito de sua importância como ferramenta de base para tomada de decisões.

Os formulários de avaliação de desempenho utilizados pela Câmara Municipal de Palmas-TO são arcaicos, não permitem flexibilidade, são cansativos quanto ao seus preenchimentos e vulneráveis quanto às interpretações dos resultados.

Nota-se que o grau de satisfação do quadro de servidores efetivos da Câmara Municipal de Palmas se encontra em uma margem aceitável (bom) para a maioria dos servidores. Metade dos servidores almejam aumento de salário sancionados pelo resultado da avaliação, 67% dos servidores dão a devida importância à avaliação. Os servidores, em sua maioria, consideram a avaliação útil no processo de gestão de pessoas do órgão.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta efetiva à gestão de pessoas. Possui um papel significativo no processo de gestão de recursos humanos da Câmara Municipal de Palmas-TO, pois dela podem ser extraído dados importantes e relevantes para a motivação no trabalho e progressão na carreira dos servidores. Entretanto, a avaliação de desempenho aplicada na Câmara Municipal de Palmas-TO não possui mecanismos de comparação entre os diversos níveis de cargos e a comparação entre a historicidade de todas as avaliações efetuadas. A avaliação depende apenas do julgamento da chefia imediata em relação ao servidor. Sendo assim, as avaliações induzem opiniões subjetivas, mostrando deficiências, como efeito protetor ou até mesmo influência política.

Na atual conjuntura, nota-se a primordialidade de se orientar e instruir os avaliadores para utilização do método de avaliação de desempenho, tendo como meta a capacitação para formação de bons avaliadores, e do servidor avaliado. Deve-se lembrar que a avaliação de desempenho é um abundante instrumento para se desenvolver as equipes e organização, porém jamais pode ser considerada como apenas um procedimento burocrático.

Como proposição de melhorias, é necessário informatizar todas as etapas da avaliação de desempenho, com foco na utilização de sistemas digitais de processamento e armazenamento de dados. A aplicação das avaliações devem ser necessariamente executadas por servidores capacitados nesse processo e aptos a exercerem cargo de chefia. Da mesma forma, é importante ressaltar que o chefe seja avaliado por seu subordinado, oferecendo mais consistência e clareza no processo de avaliação. Os resultados da avaliação devem ser primordialmente comparados com os resultados de avaliações anteriores, para que possa ter comparativos do desenvolvimento do servidor. Com boa parte dessas melhorias possivelmente sendo aplicadas, é viável convencer o servidor sobre o interesse dos resultados de sua avaliação, aumentando ainda mais o grau de percepção de utilidade da avaliação e melhorando os critérios de avaliação por meio de iterações provenientes de cada processo progressivamente ao longo dos anos.

Finalizando, o destaque das avaliações de desempenho não está tão somente no processo de mudança, mas sim em poder propôr melhorias na aplicação da avaliação, no desempenho do gestor, em sua equipe e no órgão.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, 1996. Disponível em [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-B,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-B,L%C3%ADvia47(3).pdf). Acesso em 20/02/2016

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

BERGAMINI, C.W. (1979). **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas.

CARVALHO, A.V. & Nascimento, L.P. (1997). **Administração de Recursos Humanos**, volume 1. São Paulo: Pioneira. Carvalho, M.S.M.V. (1979). Análise de Desempenho: relatório de análise. Revista de Administração Pública, 13, 104-114.

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

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

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

Chiavenato, I. (1992). **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books.

FERREIRA, Bruno Alexandre. **Avaliação de desempenho nas organizações**. Disponível em: http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf. Acesso em 20/01/2016.

HANSEN, Adriana de Oliveira. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas**. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPD. Acesso em 15/02/2016.

LEI MUNICIPAL Nº 1441 de 12 de junho de 2006 **Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos - PCCV dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo do Município de Palmas – TO** e dá outras providências.

LOTTA, Gabriela Sphangero. **Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos**. 2002.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>. Acedido em 15/01/2016

RESOLUÇÃO N° 161/13 de 12 de dezembro de 2013 a qual dispõe “**sobre o Plano dos Cargos Carreiras e Salários (PCCS) dos Servidores da Câmara Municipal de Palmas**”.

SILVEIRA, Márcio A. **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO**. Disponível em: http://www.ogerente.com.br/rh/textos/rh-textos-avaliacao_desempenho_humano.htm. Acedido em 09/09/2011.

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

APÊNDICE A – Entrevista de Pesquisa TCC

Entrevista de Pesquisa de TCC: Avaliação de Desempenho dos Servidores Efetivos da Câmara Municipal de Palmas-TO

Objetivo: Esta entrevista tem como objetivo verificar como é realizada a Avaliação de Desempenho dos Servidores Efetivos da Câmara Municipal de Palmas.

Entrevistado: _____
Local: _____ Data: ____/____/____.
Horário: ____: ____
Acadêmica: Monique Hevellyn de Brito Menezes

1. Descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização.
2. Quais as principais funções executadas no cargo?
3. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?
4. Quais as habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?
5. Quais as atitudes exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?
6. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório o seu cargo?
7. Cargo de seu superior:
8. Número de subordinados diretos:
9. Cargo de seus subordinados diretos:
10. Quais suas tarefas mais complexas. Por quê?
11. Quais as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior?
12. Quais as ferramentas e equipamentos necessários para a confecção de seu trabalho?
15. Alguma informação adicional?

APÊNDICE B – Pesquisa realizada

Entrevista de Pesquisa de TCC: Avaliação de Desempenho dos Servidores efetivos da Câmara Municipal de Palmas-TO.

Objetivo: Esta entrevista tem como objetivo verificar como é realizada a Avaliação de Desempenho dos servidores efetivos na Câmara Municipal de Palmas-TO, sendo aplicada aos servidores efetivos do órgão em questão. Por favor, responda todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada.

Perfil:

Faixa etária

- () Até 30 anos
() De 31 a 45 anos
() Acima de 46 anos

Sexo:

- () Masculino () Feminino

Estado civil: () Solteiro () Casado () Viúvo () Separado

Escolaridade:

- () Ensino Fundamental incompleto () Ensino Fundamental completo
() Ensino Médio incompleto () Ensino Médio completo
() Ensino Superior incompleto () Ensino Superior completo
() Pós-graduação incompleto () Pós-graduação completo

QUESTIONÁRIO:

Qual o seu nível de satisfação no cargo em que exerce?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Você sabe qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização?

sim	não
()	()

O quanto você está satisfeito em relação aos critérios que você é avaliado?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Você procura ter acesso aos resultados de sua avaliação?

Sim	não
()	()

Você se sente confortável sendo avaliado?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Que tipos de benefícios a Avaliação de Desempenho lhe proporcionou?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Caso exerça chefia, sente-se confortável em avaliar seus subordinados?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Qual o nível de importância que você dá a essa avaliação?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Qual sua satisfação quanto ao *feedback* ?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
--------------------	--------------	------------------------------------	------------	------------------

Qual sua satisfação perante o número de perguntas da avaliação?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

O quanto você está satisfeito com as capacitações realizadas durante o ano?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

APÊNDICE C – Carta de Solicitação para Realização de Pesquisa

ANEXO A – Ficha de Avaliação de Desempenho dos Servidores

Avaliação de Desempenho dos Servidores Efetivos da Câmara Municipal de Palmas-TO

Objetivo: Analisar os questionários aplicados nas avaliações de desempenho na Câmara Municipal de Palmas.

A Câmara Municipal de Palmas se utiliza de formulários para realização da avaliação de 10 itens, como no questionário abaixo:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. PONTUALIDADE:

- ☐ É pontual, raramente entra ou sai fora do horário previsto, mas comunica a chefia;
- ☐ Às vezes chega atrasado ou sai antecipadamente, mas na maioria das vezes, está dentro dos limites de tolerância estabelecido pelo órgão;
- ☐ Frequentemente chega atrasado ou sai antecipadamente, ultrapassando os limites de tolerância estabelecidos pelo órgão;
- ☐ Às vezes entra e sai fora do horário previsto e/ou com frequência para resolver problemas pessoais sem autorização da chefia.

2. ASSIDUIDADE:

- ☐ Nunca faltou ou faltou apresentando atestado ou justificativa acatadas pelo seu superior;
- ☐ Raramente faltou sem apresentar atestado ou justificativa acatadas pelo seu superior;
- ☐ Elevado número de faltas, embora geralmente as justifique;
- ☐ Faltou 15 (quinze) dias sem apresentar atestados ou justificativas acatadas pelo seu superior.

3. PRODUTIVIDADE:

- ☐ Frequentemente conclui seus trabalhos antes dos prazos estimados, sem prejuízo da qualidade, dispondo-se prontamente a iniciar outras tarefas;
- ☐ Normalmente conclui seus trabalhos nos prazos estimados sem prejuízo da qualidade;
- ☐ Acomodado em sua situação funcional. Não exerce nenhuma tarefa com boa produtividade;
- ☐ Frequentemente excede os prazos estimados para conclusão de seus trabalhos.

4. EFICIÊNCIA:

- ☐ Os trabalhos executados são plenamente adequados à finalidade e destacam-se como referência de qualidade;
- ☐ Os trabalhos executados eventualmente necessitam de reparos, a fim de tornarem-se adequados à finalidade;
- ☐ Os trabalhos a cargo frequentemente necessitam de reparos, a fim de tornar-se adequados à finalidade, ou executados por outro servidor;
- ☐ O volume e o nível de trabalho produzido estão abaixo dos padrões normais.

5. ADEQUAÇÃO AS NORMAS DA CASA:

- ☐ É necessário que adquira maior vivência prática. Ainda não conhece as normas;
- ☐ Utiliza-se das normas para desenvolver suas atividades;
- ☐ Domina as normas, regras e procedimentos, aplicando-os na prática, sem que seja necessário orientação;
- ☐ Necessita constantemente ser lembrado da existência das normas.

6. INICIATIVA:

- ☐ Apresenta disponibilidade para ajudar a equipe em caso de sobrecarga de trabalho;
- ☐ Disposição para transmitir conhecimentos, ideias aos demais colegas;
- ☐ Não tem capacidade de iniciar ações para soluções de problemas imediatos ou futuros;
- ☐ As vezes propõe novas formas de executar o trabalho visando simplificar procedimentos a agilizar a relação das atividades.

7. LIDERANÇA:

- ☐ Não exerce nenhuma influência na equipe, sua atuação é inexpressiva, na obtenção dos resultados desejados;
- ☐ Tem empatia, entende sua equipe, seus valores pessoais, dificuldades e sempre contribui para o crescimento de todos;
- ☐ Mantém respeito, ética, reconhecimento, sabe dar e receber *feed back* e é motivador junto a sua equipe;
- ☐ Possui pouca capacidade persuasiva, não exerce grande influência na equipe.

8. PLANEJAMENTO:

- ☐ Desorganizado em seu planejamento. Não programa e nem utiliza métodos adequados;
- ☐ É capaz de estabelecer bons programas de trabalho, possuindo boa metodologia. Eventualmente necessita de orientação;
- ☐ É capaz de planejar, traçar metas e executar o trabalho no setor;
- ☐ Limitado na execução dos planos de ação sob orientação. É capaz de elaborar algum planejamento, mas sua metodologia nem sempre adequada à execução dos objetivos.

9. ZELO:

- ☐ Apresenta cuidado no trato com o patrimônio e mantém o ambiente de trabalho organizado;
- ☐ Realiza as suas atividades considerando os reflexos, sobre as pessoas e o ambiente;
- ☐ Não se preocupa em manter a organização do setor, nem está atento a norma de conservação do material e patrimônio;
- ☐ Desperdiça material de expediente, água, energia elétrica e demais recursos.

10. RELAÇÕES INTERPESSOAIS:

- ☐ Possui habilidades no trato interpessoal, demonstrando cordialidade, respeito;
- ☐ Evita enfrentar situações difíceis, nas quais tenha que agir diplomaticamente;
- ☐ Controla-se perante as situações difíceis, raramente provoca atritos;
- ☐ Cria situações difíceis, quando entra em contato com pessoas em geral.

ANEXO B – Formulário de Identificação**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO****Formulário de Identificação**

1. PERÍODO DE AVALIAÇÃO: 02.10.2013 a 30.09.2014
2. IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO: Matrícula: _____ Nome: _____ _____ Cargo: _____ Lotação: _____ _____
3. DADOS DO AVALIADOR: Nome: _____ Cargo: _____ _____

4. INSTRUÇÕES:

1. Esta avaliação compõe-se de fatores: pontualidade, assiduidade, produtividade, eficiência, adequação as normas, iniciativa, liderança, planejamento, zelo, relações interpessoais;
2. Cada quesito deverá ser analisado e marcado uma alternativa ao qual mais se aproxima, levando em consideração ao seu desempenho;
3. Cada alternativa avaliada será distribuída a seguinte pontuação: 0,25; 0,50, 0,75 e 1,00;
3. Após marcar o formulário remeter ao chefe imediato para emissão de parecer;
4. Devolver a comissão de avaliação para análise.

O funcionário do Município de Palmas pode solicitar a progressão através do formulário a seguir:

SOLICITAÇÃO DA PROGRESSÃO VERTICAL

Nos termos do Artigo 20 da Resolução nº 161, de 12 de dezembro de 2013, eu _____ Matrícula nº _____, cargo de _____ lotado junto a _____ solicito a progressão vertical.

Palmas, _____ de _____ 2014.

ANEXO C – Resolução N° 161/13, de 12 de dezembro de 2013