



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL**

MARIA ELIZANGELA SOUZA PAIVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO
NO MUNICÍPIO DE ARATUBA-CEARÁ**

Redenção

2018

MARIA ELIZANGELA SOUZA PAIVA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO
NO MUNICÍPIO DE ARATUBA-CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Me. Marcos Antônio Barbosa de Lima.

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Paiva, Maria Elizangela Souza.

P166a

Avaliação de Desempenho do Servidor Publico no Município de Aratuba-CE / Maria Elizangela Souza Paiva. - Redenção, 2018. 30f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Coordenação De Pós-graduação, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Marcos Antônio Barbosa de Lima.

1. Gestão pública. 2. Servidores públicos - Avaliação de desempenho. 3. Recursos Humanos. I. Lima, Marcos Antônio Barbosa de. II. Título.

CE/UF/BSCL

CDD 354

MARIA ELIZANGELA SOUZA PAIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: ___ / ___ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Marcos Antonio Barbosa de Lima (Orientador)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Me. Ana Vlândia da Costa Brito
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente à Deus por ter permitido que eu conseguisse realizar mais esse sonho. A minha família por sempre ter acreditado em mim e por sempre me incentivar a não desistir de lutar, e conseguir meus objetivos.

Mãe (Antônia), irmãos (Erivaldo, Erivando e Elias), Esposo (Josenildo) e filha (Emanuella), vocês foram e sempre serem meu porto seguro, minha fortaleza e minha força. Amo todos vocês.

E claro meu pai (Chicão) que mesmo não estando mais entre nós, sei que está muito feliz por essa conquista.

Aos professores que vieram para nos Ensinar e transmitir seus conhecimentos para juntos realizarmos mais esse sonho.

E aos colegas de trabalho e sala por não termos desistido, pois sempre que esse pensamento passava pela nossa cabeça, sempre tínhamos um ao outro pra apoiar.

Obrigada a cada um de vocês.

“Tudo posso em Cristo que me fortalece.”

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar a importância da avaliação de desempenho do servidor público. Os objetivos específicos são os seguintes: identificar o processo de avaliação do servidor na administração pública através da legislação; verificar os pontos fortes e fracos do processo de avaliação do servidor na administração pública; e analisar a avaliação do servidor público no município de Aratuba-Ceará. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, exploratório-descritiva, com uso do estudo de caso. Conclui-se que, no município pesquisado, a avaliação de desempenho é regulamentada pela lei que criou o plano de cargos e salários. Percebeu-se que a avaliação de desempenho é aplicada aos servidores da Secretaria de Educação Básica do nível superior efetivo, especificamente no magistério. A avaliação de desempenho, portanto, não abrange os demais servidores públicos da secretaria, bem como, não é aplicada aos demais servidores do município. Evidenciou-se, ainda, que somente 70% (setenta por cento) dos avaliados atingem a meta.

Palavras-Chave: Motivação. Avaliação de Desempenho. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The present research has the general objective to verify the importance of the evaluation of the performance of the public servant. The specific objectives are: to identify the server evaluation process in the public administration through legislation; verify the strengths and weaknesses of the server evaluation process in the public administration; and analyze the evaluation of the public servant in the municipality of Aratuba-Ceará. The research is characterized as qualitative, exploratory-descriptive, with use of the case study. It is concluded that, in the municipality surveyed, the performance evaluation is regulated by the law that created the positions and salaries plan. It was noticed that the performance evaluation is applied to the employees of the Secretariat of Basic Education of the effective upper level, specifically in the teaching profession. The performance evaluation, therefore, does not cover the other public servants of the secretariat, as well as, it is not applied to the other servers of the municipality. It was also evidenced that only 70% (seventy percent) of the evaluated ones reach the goal.

Key-Words: Motivation. Performance evaluation. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEORICO.....	11
2.1 Gestão de Pessoas.....	11
2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público.....	11
2.3 Motivação de Pessoas.....	12
2.4 Avaliação de Desempenho.....	12
2.5 Formas de Avaliação.....	14
2.6 Avaliação Desempenho no Serviço Público.....	16
2.7 Vantagens da Avaliação de Desempenho.....	17
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 O município de Aratuba.....	21
3.2 Método de Análise.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
4.1 A avaliação de Desempenho em Aratuba.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERENCIAS.....	26
APÊNDICE.....	29

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma forma de valorizar o funcionário para que ele tenha uma maior satisfação nas suas atividades na organização, servindo de estímulo para que os colaboradores trabalhem com uma maior determinação e comprometimento. Também é considerada um acompanhamento do desenvolvimento do trabalho pessoal, tais como: assiduidade, pontualidade, criatividade e o interesse pelo crescimento da empresa. Cada pessoa percebe seus direitos e deveres como uma forma de motivação e valorização profissional e pessoal.

Segundo Fleury (2002 *apud* Silva, 2012) a importância das avaliações está, portanto, no subsídio à decisão gerencial com base em critérios definidos como legítimos pela organização e pelos profissionais. Dessa forma, é possível ter uma visão mais apurada e ampla da empresa e de seu quadro de profissionais, de suas fragilidades e de seus pontos fortes, oferecer *feedback* e *coaching* estruturado e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas.

Cruz, Araújo e Oliveira (2014), relatam que a avaliação de desempenho vindo sendo usada pelas organizações com o objetivo de fazer uma análise da performance dos colaboradores na execução de suas atividades, uma vez que existe uma necessidade de melhoramento dos resultados das entidades, tanto no que se refere ao crescimento da organização, quanto em relação ao desenvolvimento profissional do colaborador.

As organizações têm que desenvolver a perspectiva de que as pessoas devem ser vistas, de acordo com Chiavenato (2014), sob a ótica de parceiras, numa relação onde estas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência que fomenta decisões racionais, trazendo significado e rumo aos objetivos globais da entidade. Nisto, as pessoas devem ser vistas como parte integrante do capital intelectual da organização.

De acordo com Lucena (1999, p. 130, *apud* Silva, 2012):

A importância da avaliação de desempenho para o funcionamento eficaz do processo de Planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem às expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que estas competências.

Para Periard (2011) e Cruz, Araújo e Oliveira (2014), é necessário entender o papel da gestão de pessoas nas organizações, fazendo com os funcionários da organização sejam vistos além de meros objetos de trabalho, mas sim como um capital intelectual que busca o desenvolvimento da organização. Assim, é importante que os gestores avaliem as fraquezas e limitações dos seus colaboradores, na busca de identificar pontos de melhoria, necessidades de treinamento, inclusive remanejamento de indivíduos para outras atividades ou funções nas quais poderiam obter um melhor resultado.

Para Marques (2016) a avaliação de desempenho pode ser realizada seguindo diversos métodos. A escolha do mais adequado dependerá principalmente do perfil do funcionário avaliado e da interação entre ele e seu avaliador.

Outros fatores podem ser utilizados e considerados na avaliação, tais como: auto avaliação, que deve ser realizada em duas etapas: na primeira, o funcionário é levado a refletir sobre seu próprio desempenho. Depois, ele e seu superior discutem sobre essa avaliação; avaliação pelo superior imediato, que trata do método mais tradicional, em que a desempenho individual do colaborador é realizada pelo seu gestor direto, que acompanha de perto suas atividades diárias; equipe, embora a avaliação individual seja fundamental, uma vez que a singularidade do profissional define as formas mais eficientes de desenvolvê-lo, a mensuração do time como um todo também é fundamental; líder/gestor, o trabalho em equipe também engloba o líder e, justamente por isso, ele também precisa de *feedbacks* para compreender se está caminhando na direção certa e quais mudanças são necessárias para aprimorar o trabalho. o método 360 graus amplamente utilizado nas grandes corporações. Por meio dela, todos os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica, podem ser simultaneamente avaliadores e avaliados (MARQUES, 2016).

A avaliação de desempenho é um tema que necessita de muitas pesquisas e estudos para esclarecimento, para que seja uma avaliação justa e eficaz. E não se conclua em apenas um instrumento burocrático para a administração pública. A importância da avaliação é visar os critérios adotados para avaliar o servidor e verificar o cumprimento da legislação que regulamenta a mesma.

A utilização da avaliação de desempenho na administração pública ainda depende de muito entendimento para os servidores que são avaliados. Caso não

seja, bem detalhados o suficiente para a compreensão dos avaliados pode-se questionar os critérios usados na avaliação. Nisto, surge a questão problema da presente pesquisa: qual a importância da avaliação de desempenho do servidor público?

O objetivo geral é verificar a importância da avaliação de desempenho do servidor público. Os objetivos específicos são os seguintes:

- identificar o processo de avaliação do servidor na administração pública através da legislação;
- verificar os pontos fortes e fracos do processo de avaliação do servidor na administração pública;
- analisar a avaliação do servidor público no município de Aratuba-Ceará.

O presente trabalho está disposto em 05(cinco) seções, sendo a primeira seção a Introdução, a segunda seção trata da avaliação de desempenho e também do servidor público. A terceira seção apresentará a metodologia adotada neste estudo, enquanto a quarta seção tratará dos resultados e discussões oriundos desta pesquisa, e finalmente, as considerações finais na quinta seção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção vem abordar a importância da avaliação de desempenho no setor público. Mostrar como faz a diferença na motivação e no crescimento profissional para o servidor público.

2.1 Gestão de pessoas

De acordo com Barros, (2013), gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. O corre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoa é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição como também do próprio profissional.

Por causa das mudanças constantes no mercado, as organizações tiveram que se adequar e dar, mas a atenção para a gestão de pessoas. Pois o coração das organizações está no setor de gerenciamento pessoal, ou seja, na parte de gestão de pessoas. E neste setor que se avalia toda a organização.

2.2 Gestão de pessoas no setor público

Os responsáveis pela gestão de pessoas no setor público devem saber motivar os funcionários, para que estes sintam que são uma peça importante na empresa. Se isto acontecer, seguramente terão um melhor desempenho no trabalho. Além disso, a área de gestão de pessoas tem também a responsabilidade de exercer práticas de gerenciamento, planejamento, avaliação e recompensas, criando e mantendo um ambiente profissional e positivo na organização (BARROS, 2013).

Para o desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Para Esculápio (2013) a gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento

para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

2.3 Motivação de pessoas

A motivação dos indivíduos é fundamental em um mercado que cada vez suga mais de seus funcionários e não tem uma boa valorização do quadro. Verificar o que é necessário para os indivíduos, o que é necessário melhorar e como se deve chegar nesse mérito é avaliado pelo Rh. Este critério pode ajudar a empresa a conquistar a cooperação dos indivíduos em seu trabalho e assim melhorar os seus resultados (ANDRADE, 2009).

Motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém, a motivação dos funcionários das empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo. (FREITAS, 2009).

A motivação quanto suas tipologias se dividem em: intrínseca e extrínseca. Enquanto a motivação intrínseca está relacionada com as recompensas psicológicas, como reconhecimento, respeito e status, sendo abordada a partir das ações gerenciais, a motivação extrínseca, se refere a recompensas tangíveis, tais como: a remuneração, os benefícios sociais e as promoções. Nesta as atitudes do gerente nem sempre são as principais, pois tais fatores estão postos em mãos da alta gerência (SILVA, 2012).

2.4 Avaliação de desempenho

A ação de avaliar apesar de fazer parte do cotidiano humano sempre levanta apreensões, principalmente quando se trata de um sistema formal. No contexto organizacional esta se tornou uma prática comum na tentativa de qualificar desempenho e produtividade (MANTOVANINI, 2011).

Durante 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. O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e econômicos (MOTTA, 2005).

A administração pública, como requisito básico para a estabilidade do servidor, instituiu a avaliação do desempenho. Este direito foi adquirido através da Constituição Federal de 1988. Após dois anos de estar em vigor, foi editada a Lei nº 8.112/1990, para que o servidor público pudesse ser avaliado durante o período de estágio probatório; e, em lei instituída em 2008 (Lei nº 11.784/2008), que dispõe sobre a avaliação do desempenho dos servidores do Poder Executivo. Os pontos mais importantes dessa sistemática são tratados adiante. A estabilidade nos cargos públicos está legalmente amparada pela Constituição Federal de 1988. No artigo 41 está estabelecido que o servidor provido por nomeação, por aprovação em concurso público adquirirá a estabilidade decorridos três anos de efetivo exercício (SILVA, 2012).

Segundo Mello (2017), a avaliação de desempenho é o ápice de um ciclo bem estruturado de gestão de desempenho (gestão de desempenho é um processo sistemático de melhoria do desempenho de uma organização através da melhoria no desempenho de seus times e pessoas). Mas estruturar uma avaliação de desempenho eficiente e que produza os resultados desejados (ou seja, que faça a empresa melhorar) é uma jornada cheia de bifurcações e armadilhas.

A Avaliação pode ser entendida como uma técnica de aferição de resultados. O Desempenho, por sua vez, como o resultado administrativo ou operacional, considerando-se a atenção, o interesse, a dedicação, os custos e o comportamento do colaborador responsável, capaz de servir de elemento para a avaliação de rentabilidade dos investimentos feitos ou dos recursos aplicados. (MOTTA, 2003)

Araújo (2006) e Lacombe e Heilborn (2003) destacam que as avaliações de desempenho visam a melhorar o desempenho dos colaboradores atividades que executam. Este processo trazem vantagens, tais como: situa as pessoas na estrutura organizacional; possibilita à organização que descubra seus talentos; auxilia o aprimoramento da qualidade de vida; é uma ferramenta que facilita o *feedback* às pessoas da organização; é um auxílio para o direcionamento dos esforços da organização.

A avaliação do desempenho, de acordo com Chiavenato (2015), é um conceito dinâmico, uma vez os colaboradores são avaliados ciclicamente, seja através de um processo formal ou informalmente, com certa continuidade nas diversas empresas. E, afirma, segundo Chiavenato (2015, p. 259):

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.

O sucesso de um Programa de Avaliação de Desempenho está, em grande parte, relacionado à competência dos avaliadores. Eles têm que estar preparados para analisar o desempenho dos seus colaboradores. Mesmo se o melhor método for adotado, se o avaliador não tiver clareza dos propósitos, conceitos e problemas da avaliação, não se conseguirá obter êxito nessa prática, e, conseqüentemente, será difícil detectar os obstáculos presentes nas atividades dos colaboradores, bem como aumentar o potencial deles na organização (MATTOS, 2003).

A avaliação do desempenho tem se tornado uma ferramenta de aperfeiçoamento, essencial para a gestão organizacional. Este processo eleva tanto organização quanto os indivíduos envolvidos e demais equipes e pessoas ali presentes. Sendo que além dos resultados empresariais, resulta em benefícios para a equipe de trabalho como um todo e para cada pessoa individualmente (SILVA, 2012).

2.5 Formas de avaliação de desempenho

Segundo Periard (2011), existem diversos sistemas e/ou métodos para se avaliar o desempenho de um funcionário dentro de uma empresa. Varia-se de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada. Citamos alguns métodos mais tradicionais de avaliação. São eles:

- Avaliação de desempenho 360 graus: esse método de avaliar, que também é conhecido como Feedback 360 graus, é muito utilizado por empresas de todo o mundo por ser o mais completo e eficiente. O diferencial deste tipo de avaliação de desempenho é a possibilidade dos colaboradores avaliarem e serem avaliados por seus colegas de trabalho, superiores, subordinados e até mesmo clientes. A Avaliação de Desempenho 360 graus também considera a avaliação que o funcionário faz de si mesmo e de seu trabalho. O formulário da Avaliação de Desempenho 360 graus é específico, pois tem por objetivo descrever as competências e comportamentos tidos como de extrema importância pela empresa.

- Auto avaliação (avaliação 180 graus): a auto avaliação é uma das etapas avaliação de desempenho tradicional. Este tipo de avaliação consiste em um método mais moderno de avaliação de desempenho. Na auto avaliação, os colaboradores avaliam seu próprio rendimento e o que consideram como dificuldades, a partir de um questionário de avaliação (o mesmo usado pelo superior).

- Avaliação de desempenho feita pelo líder (avaliação 90 graus): este é um processo de avaliação de desempenho unilateral, onde cada gestor avalia os membros de sua equipe de trabalho. O próprio gestor deverá comunicar os resultados aos colaboradores no momento da reunião de *feedback*. A desvantagem deste processo é que os colaboradores não tem a chance e refletir sobre seu desempenho de forma estruturada e nem de se preparar para o *feedback*.

- Avaliação de desempenho por objetivos: o gestor e sua equipe discutem juntos os objetivos e metas da empresa e como podem trabalhar para melhorar o desempenho em um determinado período de tempo. Ao terminar esse tempo estabelecido, o gestor e sua equipe voltam a se reunir para fazer a avaliação dos resultados do trabalho, isto é, os progressos, as dificuldades, as metas alcançadas e o que não teve sucesso.

- Avaliação por escala gráfica: o gestor prepara uma tabela contendo os itens a serem avaliados e para esses componentes é possível dar conceitos, como: excelente, bom, regular, insuficiente. Este método é bastante simples e fácil de ser aplicado. Entretanto, a desvantagem desse tipo de avaliação de desempenho é a superficialidade.

- Avaliação de desempenho por competência: a avaliação de desempenho por competências é um método de avaliação onde é feito o levantamento do histórico de desempenho e conhecimento dos colaboradores e, após isso essas informações são cruzadas com as competências profissionais que a organização deseja.

Para Mattos (2003) a Avaliação de Desempenho pode ser realizada a partir de um ou mais métodos, que variam de acordo com a organização, com cada uma de suas áreas e em função dos objetivos que são almejados. É importante salientar, todavia, que, conforme afirmam os estudiosos do assunto, um dos fatores que mais

influenciam no sucesso do Sistema de Avaliação de Desempenho é a escolha adequada do tipo de método a ser utilizado.

A avaliação de desempenho vem de encontro com essa busca por ações que possam ser capazes de aumentar e estabelecer a qualidade de vida deste novo cenário que tem tornado as empresas mais globais, pois a mesma é realizada com os próprios colaboradores que são os melhores indicados para responder quais são suas necessidades e anseios em relação ao ambiente em que estão inseridos. É relevante também citar que cada organização tem suas particularidades e, portanto, não existe nenhum programa padronizado de qualidade de vida no trabalho, o que serve para, pode ser falho para outra (MANTOVANINI, 2011).

2.6 Avaliação desempenho no serviço público

Está garantida na constituição federal a estabilidade aos Servidores públicos após três anos de efetivo ao cargo público como estatutário. A garantia do servidor está também na avaliação de desempenho. A constituição garante que a Avaliação de desempenho garante a sua estabilidade.

A estabilidade nos cargos públicos está legalmente amparada pela Constituição Federal de 1988. No artigo 41 está estabelecido que o servidor provido por nomeação, por aprovação em concurso público adquirirá a estabilidade decorridos três anos de efetivo exercício. No entanto, para finalizar o estágio probatório, o servidor necessita de aprovação em avaliação periódica de desempenho, sendo realizada por uma comissão específica para esse fim.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (*“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998*)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (*Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998*)
(CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

A Lei nº 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais, apresenta em seu artigo 20 que o servidor nomeado estará sujeito a estágio probatório pelo período de 24 meses:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observada os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V - responsabilidade. § 1º Periodicamente será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada de acordo com os critérios estabelecidos em lei. § 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29 (BRASIL, 2018).

A avaliação do desempenho dos servidores públicos deverá analisar criteriosamente com citado, a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade basicamente. Estes critérios são base para que o servidor saia do estágio probatório para a estabilidade.

A valorização do capital humano em todas as organizações, em particular nas organizações educativas passa por etapas e processos diferentes de formação. Na verdade, existe uma relação de influência muito estreita entre a formação e o desempenho quando aquela é proposta aos profissionais de uma organização ou instituição, particularmente nas instituições educativas, em função do resultado do desempenho, isto é, quando se identifica lacunas no exercício das funções e essas lacunas integram os programas de formação para melhorar o desempenho dos profissionais. A formação surge neste contexto como uma força impulsionadora do desenvolvimento humano e profissional (VEIGA, 2007).

Para Esculápio (2013), As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores nos quais suas habilidades melhor contribuem na organização e no setor público, e isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo. Nesse sentido, uma gestão de pessoas eficiente é aquela em que as pessoas utilizam todo seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço.

2.7 Vantagens da avaliação de desempenho

Segundo Periard (2011), por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na

avaliação. Outra vantagem é a possibilidade de gerar um feedback mais fácil aos funcionários analisados e gestores, uma vez que tem como resultado informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente. Este feedback faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Este método é importante, também, para eliminar achismos e palpites quando da avaliação de um funcionário. É um meio de obter informações reais e avaliar de perto as implicações de uma possível mudança na gestão de recursos humanos da empresa.

Por isso, manter este tipo de avaliação pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. Com ela o gestor pode avaliar melhor seus subordinados, melhorar o clima de trabalho, investir no treinamento de seus pares, melhorar a produtividade, desenvolver os métodos de remuneração, fazê-los trabalhar de forma mais eficiente etc. Todos ganham quando uma equipe é avaliada de forma satisfatória pelos gerentes.

Existem fatores determinantes do desempenho humano: escolher a equipe de trabalho, modelar o trabalho da equipe, preparar a equipe de trabalho, conduzir a equipe de trabalho, incentivar a equipe de trabalho, recompensar a equipe de trabalho, avaliar a Equipe de trabalho. Desempenhar significa cumprir uma tarefa ou obrigação exercer uma função ou um papel na organização, cumprimento, exercício, atuação. Mas para se fazer um bom desempenho você precisa estar motivada, pois só assim conseguira realizar suas tarefas com mais seriedade e determinação para conseguir seus objetivos.

Para Moreira (2005), no desempenho o papel do gestor é fundamental, pois ele deve deixar as pessoas livres, para produzirem um bom trabalho, com metas a serem estabelecidas e cumpridas. A avaliação de desempenho com um bom resultado alcançado e a devida recompensa imediata, sem busca um reforço positivo. Deve-se na avaliação de desempenho procurar por em prática a Eficiência, Eficácia e Efetividade. Lembrando que cada uma dessas três palavras tem o seu significado:

Na Eficiência - é a maneira como fazemos as coisas, o cumprimento da missão, para chegar ao resultado desejado. Eficácia: Fazer a coisa certa para assim

atingir nossos objetivos. Efetividade - O impacto no resultado desejado na realidade a efetividade ocorre quando um produto foi recebido com satisfação pelo usuário.

Às vezes a pessoa pode ser Eficiente, mas não é eficaz, pois não realiza seu trabalho Como deveria e tão pouco dá devido valor para que assim se torne um bom profissional dedicando com amor e principalmente fazendo um bom atendimento sem distinção de raça cor ou religião.

O capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão. Uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia (GONZAGA, 2013).

Para Motta (2005) O objetivo da Avaliação de Desempenho é verificar se os resultados estão sendo atingidos, e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores.

Entre tantos desafios a gerir pessoas, um dos mais conhecidos está em T&D – Treinamento e Desenvolvimento, os treinamentos se constituem num processo sistematizado e organizado de ações com os objetivos de orientar os colaboradores e facilitar suas aprendizagens praticas de forma que possam desenvolver rapidamente suas competências (conhecimento, habilidades e atitudes) dentro de um padrão de excelência estabelecida pela organização (ANDRADE, 2009)

3 METODOLOGIA

A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV e FREITAS, 2013, P. 14)

Para Moretti (2017), metodologia de pesquisa é construída com propósito, tipo de abordagem e procedimentos. Essas informações são responsáveis por classificar o estudo. Há três tipos de processo de pesquisa, que são:

- Exploratória, é quando o aluno se propõe a investigar um determinado tema, mas não sabe muito sobre o assunto, ele realiza uma pesquisa exploratória. Com isso ele consegue adquirir familiaridade com o tema. O estudo exploratório procura entender como as coisas funcionam.

- Descritiva - Ao relacionar e descrever duas variáveis no TCC, o estudante está fazendo uma pesquisa descritiva. Um estudo através da coleta de dados, como é o caso da aplicação de questionários, pode ser considerado descritivo.

- Explicativa - Muitos alunos, especialmente da área de Biológicas, apostam na pesquisa explicativa para enriquecer o conteúdo do TCC. Essa modalidade tem como propósito explicar fenômenos.

Nisto, este estudo se classifica como exploratório-descritiva, pois busca verificar a importância da avaliação de desempenho do servidor público.

Os resultados obtidos podem ser realizados de forma quantitativa ou qualitativa. A quantitativa é baseada em números para chegar a um resultado final e a qualitativa é apresentado uns resultados através de percepções e análises de dados, descrevendo a complexidade do problema e a interação de variáveis (MORETTI, 2017).

A presente pesquisa, pelo exposto, classifica-se como qualitativa.

O estudo do caso adotado teve o Município de Aratuba, Ceará, como objeto de estudo. Uma vez que, o estudo de caso é uma forma de se fazer perguntas e levantar importe-se no determinado caso.

O referencial teórico foi escrito através de pesquisas bibliográficas, artigos, blogs, sites, livros e leis.

As coletas dos dados foram realizadas no município de Aratuba, com três diretores pedagógicos, a secretária de Educação Básica, cinco professores efetivos e dois funcionários administrativos do nível médio.

3.1 O município de Aratuba.

O Estudo de caso foi realizado na cidade de Aratuba que fica localizada no Maciço de Baturité. Foi criada em 1890 pela lei de criação decreto 35. Fica no norte do Ceará, limitando-se com os municípios de: Mulungu, Canindé, Itapiúna, e Capistrano. Um território de 142,54 m² de área, á uma altitude de nível do mar de 830m, com uma distancia da capital cearense de 98 km.

A Secretaria de Educação Básica tem como gestor a Sra. Shirlene Maria Leitão Botelho, no cargo: Secretária, nomeada no dia 17 de janeiro de através da Publicação do decreto 17/2017. A missão do Órgão é garantir o acesso, a permanência com sucesso na escola e o desenvolvimento da Educação Integral humanizada, por meio da gestão democrática e inovação educacional, a Visão do Órgão: Ser uma Secretaria de referência pela qualidade e excelência dos serviços educacionais prestados, transparência e compromisso com a gestão pública democrática e por ações de educação integral humanizada visando à formação cidadã do aluno. As Funções da Secretaria Municipal de Educação tem como atribuições organizar, desenvolver e manter o Sistema Municipal de Ensino, integrando-o às políticas e planos educacionais da União e do Estado nos termos da Lei de Diretrizes e Base da Educação (BRASIL, 2018).

A Educação no município de Aratuba no ano de 2015, os alunos dos anos iniciais da rede pública da cidade tiveram nota média de 6.1 no IDEB. Para os alunos dos anos finais, essa nota foi de 5. Na comparação com cidades do mesmo estado, a nota dos alunos dos anos iniciais colocava esta cidade na posição 53 de 184. Considerando a nota dos alunos dos anos finais, a posição passava a 29 de 184. A taxa de escolarização (para pessoas de 6 a 14 anos) foi de 97 em 2010. Isso posicionava o município na posição 122 de 184 dentre as cidades do estado e na posição 3641 de 5570 dentre as cidades do Brasil (IBGE, 2015).

3.2 Método de análise

O método de análise foi realizado da seguinte forma:

- i) Estrutura da empresa: como é formada a empresa e a equipe de avaliadores.
- ii) Entrevista com colaboradores conhecedores do assunto e melhorar o análise do processo.
- iii) Observação direta. Como está o efeito da realização e satisfação dos servidores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentamos a relevância da avaliação de desempenho para os servidores públicos do município de Aratuba, nos quais verificamos a forma como é realizado o processo e o nível de satisfação dos referidos servidores.

4.1 A avaliação de desempenho em Aratuba

No município de Aratuba, no ano de 2009, foi instituído o Plano de Carreira, Cargos e Salários do Grupo Ocupacional do Magistério, através da Lei Municipal nº 349/2009. Esta Lei é aplicada especificamente aos profissionais do magistério público da Educação Básica do município de Aratuba. A progressão funcional é dada através da avaliação de Desempenho.

De acordo com a Lei Municipal nº 349/2009:

Art. 2º - [...] "II – Adotar os princípios da habilitação, do tempo de serviço e da avaliação de desempenho, para o desenvolvimento na Carreira".

II – Adotar os princípios da habilitação, do tempo de serviço e da avaliação de desempenho, para o desenvolvimento na Carreira.

Art. 20 – A progressão é a passagem do profissional do Magistério de uma preferência para outra, imediatamente superior, dentro das faixas salariais da mesma classe, obedecidos os critérios de merecimento, mediante avaliação de indicadores de desempenho e da capacidade potencial de trabalho.

§1º – Os profissionais poderão se beneficiar com a progressão por merecimento, a cada 24 (vinte e quatro) meses, com base na avaliação de desempenho a ser realizada, anualmente, de forma sistemática.

Art. 21 – A avaliação de desempenho para a progressão prevista no artigo 20 será realizada, anualmente, mediante os seguintes critérios:

I – Permanência do profissional na mesma escola e área de atuação/modalidade no interstício da avaliação, com peso máximo de 10% (dez por cento).

II – Formação continuada do profissional, em cursos na área correlata, com as seguintes cargas horárias e pontuações, com peso máximo de 15% (quinze por cento) na avaliação total:

a) De 80(oitenta) a 120(cento e vinte) horas 3,0 pontos;

b) De 121(cento e vinte e uma) a 160(cento e sessenta) horas 5,0 pontos;

c) Acima de 160(cento e sessenta) horas 7,0 pontos.

Os servidores do Município de Aratuba vêm cumprindo suas metas, principalmente na hora de serem avaliados.

Segundo a Lei nº 349/2009 do município de Aratuba, para efeito da contagem de tempo, com vistas à concessão da progressão por merecimento, serão computados períodos corridos, interrompendo-se quando o profissional:

- I. For afastado para o trato de interesses particulares;

- II. Estiver gozando licença, sem vencimentos;
- III. For condenado a punição disciplinar que importe em suspensão;
- IV. Estiver com o vínculo suspenso;
- V. Estiver no exercício de cargo de direção e assessoramento, em órgão ou
- VI. Entidade não educacional e/ou de Direito Público Interno, não pertencente ao Município;
- VII. Estiver desempenhando mandato eletivo;

Os servidores do município de Aratuba são amparados pela Lei Municipal nº 349/2019 que diz: A progressão é a passagem do profissional do Magistério de uma referência para outra, imediatamente superior, dentro das faixas salariais da mesma classe, obedecidos os critérios de merecimento, mediante avaliação de indicadores de desempenho e da capacidade potencial de trabalho.

No estudo realizado no município de Aratuba percebeu-se que a avaliação de desempenho é aplicada aos servidores da Secretaria de Educação Básica do nível superior efetivo, especificamente no magistério. Esta avaliação não abrange os demais servidores públicos da secretaria e como também aos demais servidores do município.

Nesta avaliação nem todos os servidores do nível superior atingem a meta de progressão. Somente 70% (setenta por cento) conseguem atingir. (Lei Municipal, nº 349/2009)

Percebe-se, ainda, que a avaliação de desempenho estava com mais de 3 anos que não era aplicada, desrespeitando, com isso, o previsto no art. 20 da referida Lei nº 349/2009.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi detectado que na avaliação de desempenho no município de Aratuba só são atingidos 70% dos servidores do magistério. Apesar de existir Lei Municipal que regulariza a avaliação de desempenho ainda existe insatisfação por parte dos servidores, quanto às tomadas de decisões e as atividades realizadas. Pois os mesmos não aceitam críticas e sugestões de melhoria para a própria aprendizagem.

Uma das vantagens na avaliação de desempenho é utilizá-la como um meio de motivação dos servidores para o crescimento e a valorização profissional. Além de alcançar metas, a avaliação faz com que os objetivos da instituição sejam elevados. E os servidores fiquem mais comunicativos, participativos e influenciados a compartilhar as necessidades em grupo.

No entanto, o processo de avaliação também traz desvantagens, uma vez que um processo trabalhoso, demorado, exigindo-se planejamento, organização além de ser um processo de longo prazo. Nisto, pode ser que não haja tempo suficiente para a avaliação de todos os servidores.

Para resolver essas insatisfações dos servidores será necessário ampliar a lei municipal para que possa beneficiar todos os servidores municipais. Deve ser aplicada não somente para o magistério, mas para todos os servidores, de forma ampla. Sendo visto como gesto de valorização dos servidores, tornando uma experiência engrandecedora e rica de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Priscila Vieira. **Gestão de pessoas o novo perfil do Rh nas organizações**. Administração com Ênfase em Recursos Humanos - Faculdade São Luís de França. 8º PERÍODO DE 2009-2. Luís de França – 2009

ARATUBA. **Lei Municipal nº 349/2009**. Promulgada em 16 de dezembro de 2009. Disponível em <<http://www.fetamce.org.br/arquivos/files/pccs/PCCR%20do%20Magisterio%20-%20Aratuba.pdf>> Acesso em 12 de jun de 2018.

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

BARROS, Sandra. **A qualidade através das pessoas**. Disponível em <<http://grupotid3fcs.blogspot.com/2013/08/a-qualidade-atraves-das-pessoas.html>> Acesso em 12 de jun de 2018.

BRASIL. **Perfil básico municipal Aratuba** - governo do estado do Ceará Secretaria do Planejamento E Coordenação (SEPLAN). Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/perfil_basico_municipal/2006/Aratuba.pdf> Acesso em 20 mai 2018.

_____. **Portal IBGE**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/aratuba/panorama>>. Acesso em 23 mai 2018.

_____. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 09 de jun de 2018.

_____. Lei nº 8.112, 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 09 de junho de 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4a. ed. Baurer: Manole, 2014.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; ARAÚJO, Aglaelson da Silva; OLIVEIRA, Ilmara Jesus de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.3, julho 2014. Disponível em: <<https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/73/artigo2.pdf>> Acesso em 12 jun. 2018

ESCULÁPIO, Mário. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. Monografia- Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Curitiba PR, 2013.

FREITAS, Sandrielli Czelusniak. **Motivação no ambiente do trabalho**. Monografia - Pedagogia da Gestão Empresarial – Recursos Humanos da Universidade Tuiuti do Paraná. Palmeira, 2009.

GONZAGA, Diego. **Gestão de Pessoas**. Disponível em <<https://prezi.com/eyryduwqajtk/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 10 de jun de 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Sídia Maria Porto. Artigo- **A Emenda Constitucional nº 19/98 e a administração gerencial no Brasil**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/475/a-emenda-constitucional-n-19-98-e-a-administracao-gerencial-no-brasil.>>. Acesso em 10 de jun de 2018.

MANTOVANINI, Viviane Ferreira. **A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional**. TCC - Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em MBA em Gestão Empresarial do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. LINS - SP 2011.

MARQUES, José Roberto. **Quais são os tipos de avaliação de desempenho?**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 10 de jun de 2018.

MATTOS, Isabel Leão. **Problemas no processo de avaliação de desempenho**. Monografia - Curso de Psicologia do UniCEUB do Centro Universitário de Brasília. Brasília, junho de 2003.

MELLO, Francisco S. Homem de. **Avaliação de desempenho: o que é e como funciona?** Disponível em: <<http://qulture.rocks/blog/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-como-funciona>>. Acesso em 10 de jun de 2018.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Eficiência e eficácia**. Artigo. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/eficiencia-e-eficacia/361/>>. Acesso em 10 de jun de 2018.

MORETTI, Isabella. **Metodologia de Pesquisa do TCC**. Disponível em <<https://viacarreira.com/metodologia-de-pesquisa-do-tcc-143440/>> Acesso em 12 de jun de 2018.

MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de desempenho**. Monografia-Administração Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas – FASA, Brasília 2005.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de desempenho: o que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 12 de jun de 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARATUBA CEARÁ. Disponível em:
<<https://www.aratuba.ce.gov.br/secretaria.php?sec=4>>. Acesso em 20 mai 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil 2013.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação de desempenho: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**. Monografia - Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade TECSOMA. Paracatu – MG, 2012. P.13-76.

VEIGA, Bartolomeu Gonçalves de Barros da. **A avaliação de desempenho do pessoal docente no processo de desenvolvimento profissional e reforço da qualidade do ensino e da aprendizagem**. Trabalho científico - Bacharelato em supervisão e orientação pedagógicas - Instituto Superior de Educação, julho 2007.

APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

NOME:

PROFISSÃO:

CARGO:

1. O que é Avaliação de Desempenho?
2. Como são realizados a AD?
3. Qual setor do Município é aplicado AD?
4. O quanto trabalhador é seu funcionário?
5. O quanto eficiente é o funcionário no seu trabalho?
6. Com que frequência o funcionário cumpre o prazo da entrega de suas tarefas assinadas?
7. O funcionário trabalha bem com outros funcionários?
8. O funcionário compartilha bem as responsabilidades por tarefas com outros funcionários?
9. Com que rapidez o funcionário acompanha solicitações?
10. O funcionário mostra-se receptivo a críticas sobre seu trabalho?
11. O quanto informado é o funcionário sobre os objetivos da empresa?

12. O que o funcionário precisa fazer para melhorar o seu desempenho?

13. Qual o benefício o servidor terá com a AD?