

IMPLANTAÇÃO DE UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Estudo de Caso no Município da Região Metropolitana do estado do Rio Grande do Norte.

Autor¹: Diego Alexandre de Calcio

Orientadora²: Prof^a. Ana Maria da Silva Souza

RESUMO

O presente artigo de pesquisa tem como finalidade elaborar uma proposta de implantação de avaliação de desempenho para os funcionários efetivos de um município da região metropolitana do estado do Rio Grande do Norte. Assim, propondo uma avaliação de desempenho para o município que serviu como instrumento de estudo, levando em consideração os dados obtidos na pesquisa realizada na mesma. O modelo mais adequado é o método de escolha forçada, pois levando em consideração que na instituição pública em questão não há cultura da avaliação. Com isso os gestores terão uma importante ferramenta estratégica administrativa para auxiliá-los no gerenciamento da organização.

Palavras Chaves: Avaliação de desempenho, Gestão de pessoas, Gestão pública.

ABSTRACT

This research paper aims to develop a proposal for implementation of performance evaluation for permanent employees of a municipality in the metropolitan region of Rio Grande do Norte. Thus, proposing a performance evaluation for the city that served as an instrument of study, taking into consideration data from the survey conducted in the same. The most suitable model is the method of forced choice, since assuming the public body in question no evaluation culture. With that managers will have an important strategic management tool to assist them in managing the organization.

Keywords: Performance, People Management, Public Management.

¹ Acadêmico do Curso MBA EM Gestão Estratégica em Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte Email:diego_calcio@hotmail.com

² Professora Orientadora do Curso Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte Email: ana@unirn.edu.br

1.INTRODUÇÃO

As organizações são administradas por pessoas, consideradas muito importante para a sobrevivência das empresas, mas nem sempre foi assim, antes as pessoas eram vistas como simples recursos aos quais poderiam ser substituídos a qualquer momento. Com o passar do tempo, as pessoas passaram a ser vistas como parte gestão estratégica organizacional, levando-se em consideração suas habilidades conhecimentos, atitudes e valores.

Hoje não é mais suficiente, só cumprir obrigações referentes ao seu cargo, é preciso contribuir para o sucesso da empresa, sendo parte importante para o alcance das metas organizacionais. Mas como mensurar o desempenho desses colaboradores, e quais as competências necessárias para exercer determinada função? Uma ferramenta que pode auxiliar neste aspecto é a avaliação de desempenho.

Administração pública era conhecida por ser burocrática, técnica e racional, mas com o tempo passou a encontrar a modernidade, com isso o modelo burocrático ficou obscuro, passando a um modelo gerencial.

Mas o modelo gerencial, não exclui totalmente o modelo burocrático, ainda permanece aspectos como: o não ao nepotismo, ao profissionalismo e a impessoalidade, porém a idéia principal é a eficiência, com isso as entidades públicas passaram a ter mais agilidade nos processos.

Com essas mudanças, as pessoas ficaram cada vez mais em evidência, com isso a ferramenta de avaliação de desempenho tem fundamental importância, pois com a sua adoção poderão ser identificadas quais as competências estão alocadas nos setores, quais precisam ser aperfeiçoadas, também podem ser utilizadas como critério de promoções.

Este artigo científico objetiva: **Propor um método avaliação de desempenho para gestão de um Município da Região Metropolitana do estado do Rio Grande do Norte.**

2. GESTÃO DE DESEMPENHO

No mundo globalizado onde vivemos, temos acesso a uma grande gama de informações, onde somos obrigados no dia-a-dia a tomar decisões em um curto prazo de tempo. Dessa forma, a gestão de pessoas vem trabalhando fortemente para aperfeiçoar e criar novas técnicas que facilitem os processos organizacionais, sempre visando o melhor para a empresa e o colaborador, e uma dessas ferramentas é a gestão de desempenho .

De acordo com Bohlander (2011, p. 290) “Gestão de desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas pode desempenhar o melhor de sua capacidade”, sempre buscando o mais alto nível de desempenho dos seus colaboradores.

O desempenho é avaliado diariamente levando-se em consideração vários aspectos que nos cercam, por exemplo, no trabalho em todas as áreas seja de custos de produção, marketing, gestão de pessoas, como também em assuntos diversos, economia, globalização até mesmo no esporte. No dia a dia as pessoas estão familiarizadas com alguns aspectos da cultura da avaliação de uma forma informal.

Para LOPES (2009, p.3) Gestão de desempenho é “Um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores”.

Para Chiavenato 2010, p. 241.

Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. Avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Este instrumento de estudo é de suma importância para as organizações, pois com ele os gestores têm dados importantes sobre seus colaboradores, a avaliação deve ser contínua, para identificar os objetivos esperados.

Várias empresas utilizam a avaliação de desempenho de forma sistemática, burocrática no qual questionários são distribuídos pelo o recurso humanos para seus gerentes, coordenadores em determinados períodos no qual esses avaliam seus subordinados e devolvem para o DRH (departamento de recursos humanos), no qual simplesmente arquivam de forma organizada nas pastas dos respectivos funcionários.

De acordo com Lucena (1992, p.35)

“A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha.”

Para Marras, (2009, p. 173) “Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.

Com esse sistema pode-se mensurar as competências dos colaboradores, identificando-se seus pontos fortes e fracos, fundamentando o trabalho do administrador com vista a melhorar o desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho tem como base identificar e acompanhar as habilidades técnicas e pessoais, ainda em Marras (2009). Essa avaliação foi criada para medir o nível do CHA (conhecimento, habilidade e atitude), através deste índice, a empresa elabora treinamentos, desenvolvimentos, como também identifica novos talentos, serve como base para recompensas, ter um senso crítico e fornecer um *feedback* sempre que necessário.

Também visa o desenvolvimento de determinados aspectos como: melhoria na comunicação, identifica necessidades de treinamentos individuais ou de equipe, define candidatos a promoções, recompensas e remuneração, determina um nível de desempenho satisfatório e avalia os resultados dos treinamentos e desenvolvimentos.

Já para Chiavenato 2010 “ Os colaboradores tem o direito a um *feedback* do seu desempenho na organização, o mesmo não saberá qual caminho seguir, com isso é preciso saber o seu desempenho, para analisar quais os seus pontos fortes e fracos, para serem trabalhados. Os principais aspectos que as empresas estão atentas para este processo são: recompensas, potencial de desenvolvimento e aconselhamento”.

Com esse instrumento, a empresa tem informações importantes para aumentar a performance da organização como um todo, decorrente disso, identificando os aspectos negativos, os quais os administradores devem focar para desenvolver a capacitação profissional, para que o colaborador contribua com o seu melhor desempenho.

Uma avaliação de desempenho bem elaborada, implantada e avaliada, pode ser um instrumento muito valioso que motiva as pessoas, levando em consideração seu nível de necessidade, há pessoas que se motivam, com um aumento salarial, desenvolvimento profissional ou até mesmo só com o reconhecimento do próprio trabalho, então esse processo bem trabalhado contribui decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas (DUTRA; 2004)

Também o desempenho organizacional pode sofrer alterações por diversos fatores como: ambientais, cultura e clima organizacional, políticas dos recursos humanos, características dos indivíduos entre outros aspectos.

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

No setor público quanto no privado para se ter sucesso é necessário que se delegue objetivos que sejam capazes de alcançar, não metas absurdas impossíveis isto acarretará insatisfação, indignação dos funcionários, então deve-se estabelecer metas mensuráveis, quando as metas são tangíveis cria um ambiente de satisfação e realização para proporcionar mais vontade de trabalhar, assim ajudando a alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

Nas empresas privadas o desempenho é analisado através dos índices de clientes satisfeitos, produtos, bens, fornecedores entre outros. Enquanto que, nas instituições públicas, devem ser permanente mensuradas a eficiência e eficácia da qualidade dos seus serviços prestados a população, com os menores custos possíveis e definidos parâmetros para avaliação, como por exemplo o desempenho

da organização em tempos passados, em relação aos seus pares, e se cumpriu com o planejamento estratégico. Essas práticas resultam em aspectos positivos como: atitudes que gestores devem tomar (tomadas de decisões), dar mais objetividade, e estimular a população ao controle da gestão pública emitindo relatórios de atividades, com transparências.

Santos (2001, p.22) define a avaliação de desempenho no Brasil:

“a avaliação de desempenho governamental no Brasil, ainda que como peça de retórica, está presente desde a década de 1970, época áurea dos grandes planejamentos. No entanto, apenas recentemente as instituições governamentais vêm apresentando resultados de programas obtidos por meio de criteriosas pesquisas e análises. Da mesma forma, somente no período mais recente as diversas instituições governamentais responsáveis pela coleta de dados e informações sociais têm envidado esforços conjuntos no sentido de ter indicadores socioeconômicos confiáveis, de modo que as avaliações dos programas governamentais sejam confiáveis e transparentes. No que se refere à experiência brasileira com avaliações de desempenho organizacional, analisam-se, neste item, as tentativas de implementação dos contratos de gestão e, mais recentemente, a arquitetura montada para acompanhar e avaliar a implementação dos programas do Plano Plurianual”

Nos anos 90, o governo federal adotou o instrumento de avaliação de desempenho nas empresas estatais para modernizá-las, com o objetivo de propor a maior transparência nas rotinas administrativas, como também proporcionar a mensuração da produtividade.

2.2 TIPOS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta administrativa, utilizada desde seu surgimento tanto por empresas privadas quanto públicas. Cada sistema tem seus pontos fortes e pontos fracos, é necessário que cada sistema se adeque a um objetivo em cada organização, é difícil que só um sistema de avaliação consiga alcançar os objetivos das instituições, solução seria combinar cada sistema a um só objetivo.

- Avaliação da experiência: onde o avaliador descreve o avaliado suas qualidades e limitações, potencialidade e comportamento.

Para França (2009, pag. 113):

“A maior desvantagem da avaliação de experiência é, no entender de muitos, a amplitude de suas variações em extensão e conteúdo do desempenho que descreve. Experiências diferenciadas afetam em miríades dos aspectos peculiaridades o desempenho do ser humano e a sua formação como indivíduo e profissional. Assim, as avaliações da experiência são de difícil combinações ou comparações, exigem geralmente a suplementação são de difícil combinação ou comparação, exigem geralmente a suplementação de um outro método mais formal, como, por exemplo, a escala gráfica para lhe proporcionar condições mais factíveis de diferenciação de desempenho.”

- Escala gráfica é em formato de tabela, nas linhas estão aspectos avaliativos e nas colunas está o grau de avaliação de desempenho, para dar iniciativa a está ferramenta é preciso escolher os fatores que serão avaliados que servirão como parâmetros de comparação de desempenho dos funcionários , assim os colaboradores que tiverem os índices maiores são aqueles que desempenham suas atividades da melhor forma, não importa qual o cargo.

Para Chiavenato (2010) o método da escala gráfica avalia o desempenho das pessoas dentro das empresas, através de fatores previamente definidos no instrumento de pesquisa, utiliza um formulário de dupla entrada onde as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas o grau de avaliação. Cada fator é definido por uma descrição sumária, simples e objetiva, e quanto mais precisa melhor. Cada fator é mensurado em uma escala que varia de excelente a fraco.

Cada grau identificador tem um valor atribuído que permite que o avaliador, consiga mensurar a performance do indivíduo que está sendo avaliado, com isso conseguindo identificar o seu nível de desempenho.

- Métodos Incidentes críticos: é quando o gestor concentra-se nos pontos fortes e fracos, de que está sendo avaliado, com este método facilita para o avaliador, podendo ser usado diariamente ou semanalmente relatando os fatos ocorridos, sendo assim, o foco são as exceções no desempenho, cada aspecto aferindo na avaliação é utilizado nos termos de incidentes críticos.
- Método de escola forçada: foi criado para os oficiais das forças armadas dos Estados Unidos. Para Chiavenato (2000), este método foi criado para dificultar a superficialidade, é constituído por frases que descrevem determinados aspectos técnicos ou comportamentais. O avaliado terá em mãos blocos de frases, onde será forçado a escolher qual representa o funcionário ou que mais assemelha ao seu comportamento. Marras (2009, p. 177), complementa:

“Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga (força) o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliador. Experiências de implantação de projetos de avaliação de desempenho realizadas na década de 70 pela professora Lucena, com centenas de empresas no Rio de Janeiro, principalmente focando o modelo de escolha forçada, demonstraram que embora haja diversas maneiras de construir blocos de frases para compor um instrumento de avaliação, aquela que utiliza apenas frases de significados positivos tem dado melhor resultado”.

- Pesquisa de campo: é um dos mais tradicionais e utilizados, o qual envolve vários colaboradores, assim passando mais veracidade a pesquisa;

“Ao utilizar esse método, a avaliação de desempenho é feita pelo supervisor, mas com assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Daí o nome “pesquisa de campo”. Embora a avaliação seja responsabilidade de linha de cada chefe, há ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa cada chefe.” (França, 2009, pag. 121.).

- Avaliação 360 graus: Este sistema é muito utilizado, pois é democrático ,é indicado para organizações com a cultura participativa. O avaliador deve envolver toda a organização como: subordinados, superiores, seus pares, clientes internos e externos e fornecedores, daí o nome de avaliação de 360 graus o avaliador tem que estar atento por que a gama de informações é grande.
- Método comparativo: é quando compara dois ou mais funcionários de um grupo onde exerce suas funções, neste método pode-se utilizar qualquer instrumento de avaliação e aloca como superior ou inferior, depois de um determinado tempo faz outra avaliação para observar em qual grau encontra-se o colaborador.

3 A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Meirelles (2000; p.78) “Administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum”.

As tarefas atribuídas à gestão pública são inúmeras onde os gestores tem o poder de exercer ações da administração que são: planejamento, organização, coordenação e execução, como também as mais convencionais nas áreas de finanças, gestão de pessoas, orçamento, patrimônio entre outros, sempre visando aos objetivos da instituição pública que é a prestação de um serviço de qualidade para toda a população.

Desta forma, procura exercer suas funções atendendo as necessidades básicas da população, com transparência e eficiência.

Para Drucker (2002, p. 163)

“A instituição de serviço é um negócio fundamentalmente diferente de uma empresa. É diferente na sua finalidade. Seus valores são diferentes. Necessita de objetivos diferentes. E presta uma contribuição diferente à sociedade. “Desempenho e resultados” são bastante diferentes numa instituição de serviço e numa empresa. “Administrar visando o desempenho” é a grande área em que as instituições de serviço diferem significativamente das empresas”.

Então para ambas as instituições privadas ou públicas em que seu principal produto é a prestação de serviço, é indispensável a valorização dos seus colaboradores, ter uma equipe capacitada, pois o principal diferencial competitivo são as pessoas.

A gestão de pessoas na administração pública brasileira é marcada por vários entraves e dificuldades, um dos mais importantes é a falta de continuidade, pois com as mudanças constantes de líderes afetam diretamente no desempenho.

Com a criação da DASP, Departamento Administrativo do Servidor Público, no início da década de 30, quando surgiram os primeiros passos para a profissionalização dos servidores públicos federais, também foram criadas políticas de recursos humanos, estabelecendo normas de profissionalização dos servidores e

a criação de um sistema de carreiras, levando em consideração o mérito, aspecto que era de mais destaque nesta época.

Mesmo com a iniciativa da DASP, o primeiro plano de classificação de cargos executivos federais vem na década de 60.

“Apesar de a criação do DASP remontar à década de trinta, o primeiro sistema relativamente consiste de classificação de cargos do executivos federal só aparece com a Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. A edição do decreto-lei nº200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início de novo e importante movimento de reforma administrativa. Ancorado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridades, da coordenação e do controle, esse decreto realizou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, a fim de elevar, por meio de descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo.”PIRES (2005, pag. 9)

Na mesma década nos anos 60, foi criado o SIPEC, Sistema de Pessoal Civil da administração federal, onde o órgão responsável é a Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento e Gestão, sendo órgãos setoriais, as diversas coordenações de pessoas dos ministérios, tem como uma das principais responsabilidades a lotação do pessoal civil nos cargos, aperfeiçoamento e legislação de pessoal.

A administração pública tem que através dos recursos humanos, adequar sua gerência a realidade do funcionalismo público, um dos pontos que poderá melhorar é manter um quadro com colaboradores motivados e capacitados, como também adaptar as ferramentas utilizadas nas empresas privadas e aplicando nas públicas, com a ressalva que nos órgãos públicos tudo deve ser feito através de leis e portarias, exemplo é o processo de seleção que é através dos concursos.

Uma das funções atribuída ao gestor de pessoas é o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, para assim, conseguir alcançar os objetivos organizacionais, sempre alinhando com o plano estratégico.

4 METODOLOGIA

Os tipos de pesquisa utilizados neste artigo foram exploratório, qualitativo e bibliográfica. Para Collins e Hussey (2005) “Pesquisa exploratória é realizada sobre um problema em questão, quando há pouco ou nenhum estudo anterior que possamos buscar informações, e a qualitativa é mais subjetiva onde o pesquisador buscar analisar os dados disponíveis para obter um entendimento dos processos de pesquisas.

De Acordo com Gil (2010) “ A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico, fornecendo embasamentos técnicos ao trabalho acadêmico”

A coleta de dados foi realizada mediante entrevista não estruturada e análise documental. Para Marconi e Lakatos (2003, p.174) “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coletas de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fonte primaria”. A análise documental foi constituída da avaliação do diário oficial do município, a fim de obter informações sobre alguma lei ou portaria com o tema gestão de desempenho e identificar quais os planos de cargos e salário da instituição.

Ainda para Marconi e Lakatos (2003) a entrevista não estruturada é “onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver situações em qualquer direção que considere mais adequada, é uma forma de explorar amplamente uma questão as perguntas são abertas e pode ser respondida dentro de uma conversa informal”. A entrevista foi realizada com o Secretario de Administração e Gestão de Pessoas do município. Objetivo desta entrevista era investigar se na atual gestão existe alguma ferramenta administrativa para medir o desempenho organizacional, ou se existe algum projeto de lei em trâmite.

5 PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.

Na pesquisa realizada junto com o Secretário de Administração e Gestão de Pessoas e com análise documental através de portarias e Diária Oficial do Município, foi constatado que na atual gestão não existe nenhum tipo de avaliação de desempenho, e existe apenas plano de cargos e salários para os engenheiros e arquitetos e para o quadro funcional da secretaria municipal de saúde. Com base nesses dados, assim propõe-se uma avaliação de desempenho para os funcionários efetivos e os que estão em estágio probatório.

Neste sentido, a necessidade de elaboração de uma proposta de avaliação de desempenho se justifica, devido ao fato da ferramenta ser um processo sistemático e contínuo de aferição dos conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor para o desempenho das atribuições do cargo ocupado. Para isso deve ser proposto um modelo que inclua aspectos mais abrangentes da avaliação de desempenho, tais como: necessidade de capacitação, condições de trabalho, identificação de potencialidades e fragilidades, em um contexto que promova a melhoria contínua do desempenho do servidor.

Diante do exposto, esta proposta adotará como referência o modelo de avaliação de desempenho da Prefeitura de Belo Horizonte elaborado no ano de 2013 pelo Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. Este modelo foi escolhido por ter sido desenvolvido para um órgão público.

Antes de propor um modelo de avaliação de desempenho deve-se atentar para o fato de que este instrumento deve estar contextualizado em um processo mais amplo denominado “Gestão do Desempenho”. A gestão do desempenho deve ser constituída por quatro fases:

- Planejamento do desempenho – nesta fase é definido o padrão do desenvolvimento pessoal e de equipe através do estabelecimento de metas e ações;
- Acompanhamento do desempenho do servidor – orientação de desenvolvimento, capacitação e carreira por meio de ações específicas direcionadas às necessidades dos servidores;

- Avaliação de desempenho – mensuração do desempenho do servidor por meio da comparação entre as metas planejadas e as alcançadas, avaliação das habilidades, competências e atitudes e suas adequações aos cargos desenvolvidos.
- Feedback – constitui a fase mais importante do sistema, está relacionada à informação de retorno, pois o servidor necessita ter uma clara percepção do seu desempenho para tirar as conclusões a respeito do seu desenvolvimento. Dever ser realizada através de ações institucionais visando reduzir a distância entre chefe e servidor.

A avaliação de desempenho deve ter como objetivos:

- Criar a cultura de avaliação de desempenho;
- Contribuir para a implementação do princípio da eficiência no setor público;
- Aferir a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;
- Aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
- Fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, apoiando as decisões relacionadas à carreira, remuneração, mobilidade e provimento;
- Aprimorar o desempenho dos servidores e dos órgãos e entidades;
- Valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- Identificar as necessidades e as prioridades de capacitação do servidor;
- Possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
- Promover a adequação funcional do servidor;
- Contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor;
- Contribuir para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor;
- Identificar as condições de trabalho do servidor;
- Produzir informações gerenciais;
- Ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais;

- Identificar habilidades e talentos do servidor;
- Estimular a reflexão e a conscientização do papel que cada servidor no contexto organizacional;
- Viabilizar ao servidor o conhecimento de seus pontos de melhoria;
- Fortalecimento da área de Gestão de Pessoas enquanto coordenadora da disseminação da metodologia;
- Aumentar o envolvimento dos Gestores Públicos com a gestão de pessoas;
- Conscientização das gerências sobre seu papel como gestores de pessoas.

O processo deverá ser gerenciado pela Secretaria Municipal de Administração e Gestão de Pessoas desde o planejamento ao feedback, ressaltando a importância do envolvimento das chefias imediatas.

Para obter sucesso na implantação de este instrumento administrativo requer a elaboração de 06 (seis) fases que são: planejamento, sensibilização, aplicação do instrumento de avaliação, análise e tratamento de dados e feedback.

- Planejamento: Esta etapa será compreendida pelas seguintes atividades:
 - Avaliação das competências gerenciais, organizacionais e comportamentais;
 - Mapeamento de competências para os cargos, que devem estar alinhadas com a missão, visão e objetivos de cada órgão da Prefeitura;
 - Definição das competências, metas e critérios administrativos a serem considerados no desempenho do servidor;
 - Definição dos níveis de avaliação. Sugere-se que em primeiro momento a avaliação seja pelo superior imediato e uma autoavaliação realizada pelo servidor;
 - Elaboração de um instrumento de coleta de dados que poderá ser composto por critérios pré-definidos correspondendo a uma lista de evidências, por nível funcional. A lista de evidências deve refletir as ações esperadas relacionadas à cada competência, de acordo com o grupo do cargo ocupado pelo servidor, deverá ser composta por fatores tais como: pontualidade, relacionamento interpessoal, comunicação, flexibilidade, desenvolvimento pessoal, qualidade no

trabalho, tomada de decisões e planejamento; As questões serão mensuradas numa escala de 1 a 10.

- Definição do calendário de avaliação de desempenho.
- Sensibilização: deverá ser realizada através de workshops, palestras e comunicados elaborados pelos responsáveis pela gestão do desempenho em cada órgão, criando uma cultura de avaliação.
- Aplicação do instrumento de avaliação: A avaliação será aplicada aos cargos de técnicos administrativos, que exercerem suas funções há mais de 01 (um) ano. Terá uma periodicidade anual, realizada através de um sistema informatizado.

Análise e tratamento dos dados: Deverá ser uma equipe capacitada, que irá elaborar planilhas com os índices dos colaboradores. Para Chiavenato (2004, p.231) “permite a facilidade de compreensão e de construção do instrumento da avaliação simplicidade e facilidade de compreensão, da utilização visão gráfica global”. De acordo com a pontuação obtida pelo servidor, ele será enquadrado nos seguintes grupos de classificação: em que a tabela será pré-estabelecida:

1 – Abaixo da expectativa – pontuação de 0,0 a 5,0;

2 – Atende parcialmente às expectativas – pontuação 5,01 a 7,0

3 – Atende às expectativas – 7,01 a 10,0

Ao final serão identificados quais aspectos foram satisfatórios para aperfeiçoá-los e quais tiveram um nível abaixo do esperado, assim propondo treinamento e desenvolvimento.

- Feedback: é o processo de comunicação que o líder passa aos colaboradores sobre o desempenho, e tem como objetivo analisar o passado para aprimorar o desempenho do mesmo, este deve ser de forma clara e exata, essa etapa no estudo de caso em questão, será proposto que seja através de um seminário com apresentação dos resultados gerais por secretaria e depois a entrega dos resultados individuais para os colaboradores ação que deve ser feita pelo o chefe imediato.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição pública em questão hoje não utiliza nenhum tipo de avaliação de desempenho ou instrumento administrativo que possa identificar o grau de desempenho dos seus funcionários. Os órgãos públicos estão se adaptando às ferramentas administrativas utilizadas nas empresas privadas para otimizar os processos organizacionais, daí a importância da implantação do instrumento de avaliação, ao qual tem como objetivos identificar o desempenho individual ou de um grupo, promovendo o crescimento profissional e pessoal, também é importante identificar as lacunas no desempenho, podendo servir como base na aplicação de promoções, aumento salarial, treinamentos e planejamento de carreira poderá ser utilizada em duas situações: em funcionários efetivos da organização e os que estão em estado probatório.

Na Administração Pública Municipal de uma cidade da grande Natal, foi explanado pelo Secretário de Administração e Gestão de Pessoas que na atual gestão não possui nenhum tipo lei ou decreto sobre a avaliação de desempenho, existe apenas planos de cargos e salários para os professores do município, e em fase de elaboração para os servidores da saúde.

A área de gestão de pessoas precisa capacitar seu funcionários tanto para o avaliador como para os avaliados, transmitir a importância desse instrumento, como também utilizar os meios de comunicação interna para o auxiliar na disseminação do projeto.

Papel de extrema importância para todas as organizações que almeje alcançar seus objetivos, a gestão estratégica de pessoas tem como um dos objetivos desenvolver pessoas, que é uma atribuição difícil, e que requer tempo, mas com auxílio da ferramenta estudada, tem como identificar os colaboradores que estão alocados no lugar certo e os que não estão, se tem as competências necessárias para ocupar o cargo, assim suprimindo as lacunas apresentada na avaliação de desempenho.

De acordo com os dados obtidos, foram atendidos todos os objetivos estabelecidos pelo presente trabalho.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G; Snell, A. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage-learning, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: uma guia prática para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira. 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo. Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **PRH: conceitos ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, Neyde Vernievi. **Gestão Estratégica de desempenho: otimizando o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo; Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003

.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Pulo: Saraiva, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2000.

PIRES, Kalil [et al]. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília. ENAP, 2005.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas**. In: XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental". Caracas. 2011.