

Inovação na Avaliação de Desempenho: Implementação do Sistema de Avaliação das Chefias na Prefeitura Municipal de Jundiáí

Camila Lana Gorla Leite¹

Carolina Ballarini Zetun¹

Mariana Zanelato¹

Márcio Vinícius Camilo Peres¹

Patrícia Cristina Barcaro de Godoy¹

Silvio Shigueo Murata Hashimoto¹

¹Servidores da Prefeitura do Município de Jundiáí, Jundiáí – SP, Brasil

RESUMO

A inovação no âmbito do serviço público é crucial para que a cidade seja reconhecida como exemplo em administração pública. Com o intuito de atingir esse propósito, é indispensável investir na melhoria das práticas administrativas e operacionais, com foco em resultados que aprimorem a excelência dos serviços prestados. A avaliação de desempenho para chefias é uma ferramenta significativa nesse processo, pois permite a identificação de habilidades, a preparação dos funcionários para promoções e o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e gerenciais que influenciam diretamente no desempenho organizacional. O presente artigo é resultado da pesquisa bibliográfica, e tem por objetivo principal inovar a Avaliação de Desempenho dos servidores da Prefeitura Municipal de Jundiáí, propondo a implementação de um sistema de avaliação das chefias. O processo metodológico foi construído por meio de pesquisa bibliográfica para aprofundar o tema, bem como um estudo exploratório com uma abordagem mais qualitativa. A introdução da avaliação de desempenho para chefias no âmbito governamental é uma tática essencial para fomentar a excelência na administração e valorizar o esforço dos funcionários. Premiar e incentivar os colaboradores de acordo com sua performance ajuda a assegurar a eficácia do governo, sendo crucial para o avanço e a constante melhoria do setor público.

Palavras-chave: Inovação. Avaliação de Desempenho. Servidor Público. Avaliação de Chefias

ABSTRACT

Innovation in public service is crucial for the city to be recognized as an example in public administration. In order to achieve this purpose, it is essential to invest in improving administrative and operational practices, focusing on results that improve the excellence of the services provided. Performance evaluation for managers is a significant tool in this process, as it allows the identification of skills, the preparation of employees for promotions and the development of technical, behavioral and managerial skills that directly influence organizational performance. This article is the result of bibliographical research, and its main objective is to innovate the Performance Assessment of employees at Jundiaí City Hall, proposing the implementation of a management evaluation system. The methodological process was constructed through bibliographical research to delve deeper into the topic, as well as an exploratory study with a more qualitative approach. The introduction of performance evaluation for managers at the government level is an essential tactic for promoting excellence in administration and valuing the efforts of employees. Rewarding and encouraging employees according to their performance helps ensure the effectiveness of the government, being crucial for the advancement and constant improvement of the public sector.

Keywords: Innovation. Performance Assessment. Public Servant. Management Assessment.

1 INTRODUÇÃO

As várias transformações ocorridas nas últimas décadas, que envolvem globalização, desenvolvimento científico e tecnológico, além de aspectos econômicos e sociais, têm contribuído para uma nova visão no cenário organizacional e, conseqüentemente, para novas formas de gerir pessoas em ambientes de trabalho. A competitividade tornou-se mais acentuada, e o capital humano é agora o grande diferencial das empresas para alcançarem lucros e sobreviverem no mercado.

Desta forma, mais que se preocupar com questões básicas – como remuneração e segurança no trabalho –, as organizações passam pelo grande desafio de satisfazerem as necessidades de desenvolvimento, autorrealização e conhecimento de seus colaboradores, para assim alcançarem maior qualidade em seus produtos e serviços (Dutra, 2006).

De acordo com Valdez (2003), rigorosas críticas permeiam as várias esferas (federal, estadual e municipal) da administração pública no Brasil e referem-se à ineficiência dos serviços prestados por estes órgãos. Apesar de tamanho descontentamento com a função pública, faltam ações capazes de tornar as repartições mais ágeis e modernas. “Uma administração pública moderna ao serviço das pessoas exige novas formas de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade” (Valdez, 2003).

Em relação às avaliações de desempenho, Chiavenato (2008) afirma que, apesar de este dispositivo existir na administração pública, nunca foi utilizado como instrumento de crescimento e melhoria no serviço público, possuindo um caráter teórico, pois, na prática, as promoções acontecem de modo automático, pelo tempo de exercício, e não por merecimento. Ou seja, as instituições públicas têm feito da avaliação de desempenho uma simples burocracia necessária, não conferindo a ela o seu caráter fundamental de controlar a qualidade e eficiência do trabalho prestado pelo servidor.

Avaliação de desempenho, para Chiavenato (2004), 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. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Avaliar o servidor é fundamental na administração, já que possibilita a análise das atuações individuais ou coletivas dos colaboradores. Esse procedimento abrange a identificação, diagnóstico e análise do comportamento dos colaboradores ao longo do tempo, considerando sua conduta no ambiente profissional, habilidades técnicas e interações interpessoais.

Também é crucial para a evolução profissional dos colaboradores, principalmente para os líderes, porém frequentemente é realizada de maneira burocrática e sem efetiva influência no progresso pessoal. É essencial que a administração promova uma avaliação imparcial, clara e adaptada, levando em consideração as particularidades individuais de cada colaborador. Com isso, será viável assegurar um clima de trabalho saudável, inspirador e eficiente, contribuindo para o avanço da administração de modo geral.

Reconhecer aptidões e líderes com desempenho abaixo do esperado na gestão governamental, com o objetivo de aprimorar a efetividade e habilidade de solucionar questões. Identificar talentos é fundamental para assegurar a excelência dos serviços oferecidos, além de promover um ambiente de trabalho produtivo. Essa ação é fundamental para melhorar a gestão governamental e alcançar consequências positivas para toda a população.

Tem como principal objeto a inovação na Avaliação de Desempenho dos servidores da Prefeitura Municipal de Jundiá, propondo a implementação de um sistema de avaliação das chefias, visando medir o desempenho desses servidores, promovendo o alinhamento e desenvolvimento de habilidades.

O artigo está estruturado em três seções além desta introdução e da conclusão. Na primeira seção é discorrido o tema da avaliação de desempenho no serviço público e sua importância; a segunda seção trata dos aspectos a serem observados com a implementação da avaliação para as chefias e a terceira seção relaciona a implantação e os critérios desse sistema.

Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, por ser um processo não estruturado e bem flexível, com uma abordagem mais qualitativa, onde buscou-se conhecer o tema proposto através da pesquisa bibliográfica para buscar citações que facilitassem a compreensão do tema.

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho para as chefias ganha grande importância, pois se torna uma ferramenta capaz de promover o desenvolvimento da organização, o desenvolvimento pessoal e profissional dos

servidores, identificando as necessidades de capacitações e treinamentos, potencialidades e deficiências, enfim, elementos que permitem o alcance de uma melhoria contínua do desempenho de cada servidor, visando sempre melhorar a eficiência da gestão pública.

Também visa contribuir e servir de subsídio à demais municípios que pretendem implantar um procedimento de avaliação de desempenho para as chefias.

2 DESENVOLVIMENTO

Saleme (2008) afirma que a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática e processual do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, dos resultados alcançados a partir das metas estabelecidas e seu potencial de desenvolvimento, defendendo que o desempenho e funcionamento efetivo de uma organização dependem, principalmente, do desempenho individual e comprometimento de cada pessoa do grupo ou equipe.

Dessler (2003) nos diz que a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho, presumindo que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

A avaliação de desempenho busca fornecer informações sobre o engajamento das pessoas com suas responsabilidades e se estão sendo devidamente incentivadas e recompensadas pela gestão pública. Ela impacta positiva ou negativamente na realização dos objetivos institucionais e também ajuda a medir e monitorar o desempenho dos servidores, promovendo o alinhamento, desenvolvimento de habilidades e aumento da motivação.

É uma ferramenta importante para melhorar a gestão pública, identificar pontos de melhoria e incentivar o desenvolvimento dos servidores. Além de contribuir para a eficácia e eficiência da gestão governamental, promovendo o aprimoramento das práticas. Ao identificar pontos de melhoria e incentivar o desenvolvimento dos servidores, ela contribui para o alcance dos objetivos institucionais e para o fortalecimento do serviço público.

Portanto, é essencial que essa avaliação seja realizada de forma constante e estruturada, visando o aprimoramento das práticas e a eficácia da gestão governamental como um todo.

2.1 Avaliação de desempenho para chefias

A avaliação de desempenho não é o mesmo que gestão do desempenho, pois enquanto a primeira caracteriza-se pela verificação do desempenho identificado do servidor se está conforme os objetivos e metas estipuladas, a última é definida como o “conjunto de ações para alinhar, por um lado, as expectativas das pessoas em

relação à empresa e, por outro, o atendimento das necessidades da empresa por meio do desempenho das pessoas” “conjunto de ações para alinhar, por um lado, as expectativas das pessoas em relação à empresa e, por outro, o atendimento das necessidades da empresa por meio do desempenho das pessoas” (HANASHIRO, TEIXEIRA & ZACCARELLI, 2008).

Com a expansão global e as instabilidades do sistema econômico, ocorreram alterações substanciais no campo da administração. Surgiram diversas correntes e estratégias de gestão com o desenvolvimento do capitalismo moderno, reconfigurando a abordagem tradicional da administração em ideias disseminadas por variados campos de especialização.

A maneira convencional de gerenciar está sendo progressivamente substituída por abordagens inovadoras, que se destacam pela sua flexibilidade e capacidade de se adequar às mudanças. A globalização e a concorrência no mercado têm demandado uma contínua atualização dos métodos de gestão para assegurar a permanência das empresas. A criatividade tornou-se essencial na gestão empresarial, exigindo a busca contínua por estratégias inovadoras para enfrentar os desafios da atual conjuntura de mercado.

Diante das transformações observadas na área de estudo da administração, fica claro que as empresas precisam se adaptar e progredir urgentemente. As práticas convencionais, que durante muito tempo foram consideradas padrão, estão sendo trocadas por métodos mais adaptáveis e criativos, capazes de lidar com os desafios de um cenário mundial em constante evolução e competitivo.

A procura pela eficácia e criatividade nos métodos de gestão demonstra a importância de se manter informado e sempre progredindo para assegurar o êxito no mercado atual. Diante dessa situação, é fundamental possuir capacidade de adaptação para garantir a continuidade e sucesso das empresas em um contexto que está sempre mudando.

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação do desempenho para as chefias trará inovação ao serviço público de Jundiaí, pois o servidor será avaliado não somente no cargo, mas também no seu desempenho como líder.

Assim a avaliação é feita de forma mais direcionada apontando as melhorias e aprimoramento, dando conhecimento dos pontos fortes e fracos da liderança e aumento da assertividade na relação entre a chefia e subordinado.

Para Chiavenato (2004), toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas.

Da mesma maneira as chefias necessitam do *feedback* de como estão atuando na liderança da equipe.

Com a Inovação no processo de Avaliação de Desempenho para as chefias, também é proposto mudanças na atual Avaliação de Desempenho, em seus critérios e em seus cálculos de pontuação.

2.2 Implantação e critérios

A implantação deste projeto para avaliação de desempenhos das chefias, será feito em cinco etapas:

Etapa 1 – Aplicação de formulários – 3 meses

Etapa 2 – Tabulação dos Resultados pela Gestão de Pessoas – 3 meses

Etapa 3 – Apresentação dos indicadores ao Gestores das Pastas – 3 meses

Etapa 4 – Revisão da Metodologia e elaboração do material consolidado – 2 meses

Etapa 5 – Publicação de Decreto Oficial – 1 mês

Serão avaliados os colaboradores designados para ocupar as seguintes funções de confiança ou gratificações, e serão avaliados pelas chefias imediatas:

- Função de Confiança 1 (FC – 1);
- Função de Confiança 2 (FC – 2);
- Gerente de Projeto (GGPP);
- Gerente de Equipamento (GGE)
- Apoiador Técnico (GAPT);
- Apoiador Institucional (GAPI);
- Coordenador (GCD).

Ferramentas on-line, serão utilizadas para aferição do desempenho das chefias e gratificações, considerando cinco evidências em cada perfil de avaliação.

A Unidade de Gestão de Administração e Gestão de Pessoas (UGAGP) da Prefeitura do Município de Jundiaí, publicou a Instrução Normativa UGAGP nº 03, de

17 de janeiro de 2024, com as evidências a serem consideradas para as FC-1 e FC-2:

FC-1:

a) coordena sua divisão de maneira que favoreça o cumprimento das ações do local de trabalho;

b) comunica-se de forma eficaz e transparente com os demais servidores lotados no órgão, buscando alinhar as expectativas, esclarecer as dúvidas, prevenir e resolver os conflitos;

c) estimula a participação, a colaboração e a cooperação entre os membros do órgão, valorizando a diversidade e a complementaridade de ideias e opiniões;

d) desenvolve pessoas, acompanhando o desempenho do seu órgão de lotação, oferecendo feedbacks construtivos e orientações com a finalidade de melhorar suas habilidades;

e) apresenta iniciativas e soluções inovadoras para aprimorar a qualidade do trabalho ou do resultado.

FC-2:

a) coordena sua seção de maneira que favoreça o cumprimento das ações do local de trabalho;

b) comunica-se de forma eficaz e transparente com a seção, buscando alinhar as expectativas, esclarecer as dúvidas, prevenir e resolver os conflitos;

c) estimula a participação, a colaboração e a cooperação entre os membros da seção, valorizando a diversidade e a complementaridade de ideias e opiniões;

d) desenvolve pessoas, acompanhando o desempenho da sua seção, oferecendo feedbacks construtivos e orientações com a finalidade de melhorar suas habilidades;

e) apresenta iniciativas e soluções inovadoras para aprimorar a qualidade do trabalho ou do resultado.

Uma tabela de proficiência foi criada para medir o nível da concordância entre o avaliador e o avaliado em cada evidência:

NA – NÃO ATENDE: quando o nível de desempenho do Avaliado é inconsistente quando comparado com as expectativas da posição, considerando o descritivo definido para a função;

AP – ATENDE PARCIALMENTE: quando o nível de desempenho do Avaliado não foi consistente ao longo do período avaliativo, apresentando alguns momentos de

rendimento quando comparado com as expectativas da posição, sendo necessárias ações para aumentar o conceito e reduzir a inconsistência avaliada;

AT – ATENDE: quando o nível de desempenho do Avaliado é consistente dentro das expectativas para a posição, considerando o descritivo da função exercida;

SP – SUPERA: quando o nível de desempenho do Avaliado supera de forma clara e geral as expectativas para a função exercida, sendo, de alguma forma, uma referência para os demais avaliados.

Cada conceito atribuído possui valores que são utilizados para calcular o resultado de cada evidência, seja para o cálculo do resultado da competência ou até mesmo para o cálculo do resultado da avaliação em questão, conforme tabela abaixo:

Quadro 1

CONCEITO	VALOR	RANGE	
NA – Não Atende	50 pts.	0 pts.	69,9999 pts.
AP – Atende Parcialmente	80 pts.	70 pts.	89,9999 pts.
AT – Atende	100 pts.	90 pts.	100 pts.
SP - Supera	110 pts.	100,0001 pts.	110 pts.

Fonte: Instrução Normativa UGAGP Nº 03, de 17 de janeiro de 2024

Nesta tabela demonstramos na coluna “valor” a quantidade de pontos que o avaliado irá receber sempre que tiver o conceito associado a uma evidência de competência.

A informação descrita na coluna “range” refere-se às faixas onde o conceito aplicado atua.

A fórmula de cálculo nativa é realizada pela média aritmética simples para processos sem o uso do conceito peso:

$$M_s = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

onde:

Ms: representa a média aritmética simples;

X1, X2, X3,...,Xn: são os valores dos dados;

“n”: é o número de dados, traduzindo para a avaliação de liderança.

A nota da competência será calculada pela soma do valor de cada conceito atribuído às evidências, divididas pela sua quantidade.

Após a avaliação e a mensuração de seus resultados, caberá aos Gestores e Chefias Imediatas realizarem a validação de suas designações com base nas recomendações abaixo:

SP – Para resultados entre 100,0001 e 110, podendo o avaliado ser elegível para ações de desenvolvimento específicas, bem como ser referência em cases de melhorias para outros avaliados;

AT – Para resultados entre 90 e 100, podendo o avaliado participar, mediante indicação do Gestor e / ou Chefe Imediato, de capacitações que favoreçam a melhora no desenvolvimento profissional, crescimento e excelência no processo do dia a dia;

AP – Para resultados entre 70 e 89,9999, cabendo ao Gestor e/ou Chefe Imediato avaliar a permanência do avaliado, em razão do não cumprimento das atribuições, responsabilidades e habilidades, previstas na descrição da função/gratificação;

NA – Para resultados entre 0 e 69,9999, cabendo ao Gestor e/ou Chefe Imediato indicar um novo servidor, uma vez que o avaliado não cumpriu com as atribuições, responsabilidades e habilidades, previstas na descrição da função/gratificação.

3 CONCLUSÃO

Desde quando o acesso ao serviço público passou a ser realizado por meio de concurso público, assegurou-se que os participantes detenham a qualificação mínima exigida.

No entanto, após o período de estágio probatório, torna-se crucial avaliar o desempenho dos funcionários públicos.

A gestão pública deve ser eficiente para satisfazer as necessidades da comunidade, lembrando que é formada por indivíduos.

Neste artigo, foi abordada a avaliação de desempenho das chefias, ressaltando conceitos, vantagens e obstáculos, evidenciando que é viável estabelecer mecanismos para que os servidores atinjam as metas propostas, colaborando para o atendimento das demandas sociais e desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal.

A avaliação de desempenho para as chefias, no âmbito do serviço público é fundamental para garantir a eficácia e a excelência dos serviços oferecidos à comunidade.

É imprescindível que os funcionários sejam treinados e acompanhados em seu desenvolvimento profissional, colaborando para um serviço público de alto nível.

A adoção de programas de crescimento e a avaliação das chefias são instrumentos indispensáveis para garantir um desempenho positivo e atender de forma eficiente às demandas da sociedade.

Resultados obtidos nas avaliações das chefias, de acordo com os indicadores utilizados:

- Quantitativo total das avaliações realizadas e não realizadas;
- Quantitativo de avaliações por Unidades de Gestão;
- Notas médias totais de cada Unidade de Gestão;
- Notas médias totais de cada função;
- Notas coletadas por evidências de cada função;
- Nota final por proficiências
- Quantidade de avaliações abaixo de 100 pontos de cada Unidade de Gestão.

Conclui-se então, que a avaliação de desempenho para chefias auxilia na identificação de servidores públicos engajados e produtivos e também identifica

líderes com desempenho insuficiente, alertando-os sobre os desafios que o Município deve superar para aumentar a resolutividade nas atividades do respectivo setor.

Por meio desse procedimento, é viável estimular a evolução constante e a prestação de serviços públicos de excelência, suprimindo de maneira satisfatória as necessidades da população.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 223-241.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, Elsevier, Rio de Janeiro, 2008.

DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006

GUIMARÃES FILHO, J. R. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública**. 2004. Monografia (Pós-Graduação) – Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://goo.gl/O3ccIW>>.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (orgs). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008, p. 320.

IN UGAGP/PMJ nº 03, publicada na IOM nº 5407, p. 58-59, 02/02/2024.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2006.

SALEME, Samira Bissoli. **Módulo de Recursos Humanos, avaliação e desempenho**. Vila Velha: ESAB, 2008.

SANTOS, A. P. **Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires, Argentina.

VALDEZ, M. R. K. **Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão: estudo de caso da Divisão**

de Fiscalização de Obras e Posturas do município de Joinville. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://goo.gl/1Qn5LL>, p.35.