

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

TATIANE DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA ÁREA DE
SAÚDE: um estudo na Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa, em Espumoso, no
Rio Grande do Sul**

SOLEDADE

2017

TATIANE DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA ÁREA DE
SAÚDE: um estudo na Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa, em Espumoso, no
Rio Grande do Sul**

Estágio supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

SOLEDADE

2017

TATIANE DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA ÁREA DE
SAÚDE: um estudo na Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa, em Espumoso, no
Rio Grande do Sul**

Estágio Supervisionado aprovado em ___de
_____de 2017, como requisito parcial para
Obtenção do título em Bacharel em
Administração do curso de Administração da
Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade,
pela banca examinadora formada pelos
professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
UPF – Orientadora

Profa. Esp. Adm. Jocelina dos Santos de
Almeida
UPF

SOLEDADE

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por sempre ter me carregado em seus braços, e ter sido meu suporte para que conseguisse chegar até aqui, realizando esse sonho que almejei desde criança. Sou muito grata por todas as oportunidades que me proporcionou.

Aos meus pais, Honório e Susana e a minha irmã Cristiane, que sempre me incentivaram muito a estudar, estiveram comigo nos momentos mais difíceis e sempre me reanimaram quando pensei em desistir, abdicando de muitas coisas por mim. Agradeço imensamente ao meu namorado Roberto, que desde o começo dessa caminhada foi meu maior incentivador, me ajudando em tudo, aguentando meus momentos de mau humor e de cansaço, e sempre procurando fazer com que tudo parecesse mais fácil, mais leve e mais divertido.

À Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, a todos os funcionários, e todos os professores que foram incansáveis na missão de transmitir vivências e conhecimentos que levarei comigo por toda a vida, agradeço em especial aos meus ilustres orientadores: Daniel Rodrigues e Denize Grzybovski, que me orientou com toda sabedoria e carinho até a conclusão desse trabalho.

A todos os meus amigos e colegas, por esses anos de amizade, troca de experiências e apoio, em especial ao Francisco e a Cláudia, vocês tornaram minhas noites mais alegres, levarei nossa amizade para toda a vida.

Ainda, a Secretária Municipal de Saúde de Espumoso, Marileisa Valandro, e aos meus colegas da Unidade de Saúde Gerardo Barbosa, por terem contribuído com a realização do meu trabalho. Enfim, a todos que de uma forma ou outra me auxiliaram e me incentivaram, vocês ajudaram na construção do meu sonho.

“Antes que você diga não posso,
tenha certeza de que você já tentou.
Antes das dúvidas interromperem seus
caminhos, confronte-as com os fatos.
Antes que os motivos vençam você de que é
impossível, siga a única razão que torna tudo
possível.
Antes que o fracasso entre em sua mente,
esconda o sucesso em seu coração.
Antes que o medo atrapalhe, vá em frente com
fé.
Antes que os problemas interfiram em seus
planos, use-os para cumprir seus objetivos.
Antes que você desista porque acha que os
outros são melhores, mostre que você é
campeão.
Antes de decidir por menos, agarre-se ao que é
mais importante.
Antes de acreditar que não há saída, continue e
você encontrará uma solução.
Antes de desanimar, fique em paz com você
mesmo.
Antes de desistir de seus sonhos, espere até
que eles se tornem realidade.
E antes de andar por aí procurando a
felicidade, crie a sua aonde estiver.”

(CLARICE LISPECTOR)

RESUMO

OLIVEIRA, Tatiane de. **Avaliação de desempenho dos servidores públicos da área de saúde: um estudo na Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa, em Espumoso, no Rio Grande do Sul.** Soledade, 2017. 71 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

Avaliação de desempenho, tema do presente estudo, é uma ferramenta no campo da gestão de pessoas que pode ser utilizada em qualquer tipo organizacional. O objetivo deste trabalho foi analisar o processo de avaliação de desempenho em uma Unidade Básica de Saúde, na cidade de Espumoso, no Estado do Rio Grande do Sul, verificando sua efetividade e de que maneira seus resultados podem contribuir para o desenvolvimento das pessoas que trabalham na Instituição. O estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, desenvolvida pela estratégia estudo de caso único, com abordagem quali-quantitativa dos dados. Os dados foram coletados por meio de questionários, entregues aos 36 servidores concursados da UBS, e por meio de uma entrevista com a gestora da UBS. Constatou-se que o método de avaliação utilizado na UBS Gerardo Barbosa é o “escolha forçada”, que consiste em avaliar o desempenho conforme a escolha de frases que descrevem o desempenho individual do funcionário. Os resultados indicam que os servidores públicos que atuam na referida UBS percebem esse método como “muito vago” e utilizado apenas para cumprir com as normas de avaliação exigidas pelos procedimentos institucionais. Para a área de gestão de pessoas, não há efetividade do método utilizado para o desenvolvimento dos servidores públicos. Por essa razão são propostas ações de sensibilização.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Métodos de avaliação. Servidor público. Desenvolvimento de pessoas.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Tatiane de. **Evaluation of the performance of public health employees: a study at the Gerardo Barbosa Basic Health Unit, in Espumoso, Rio Grande do Sul.** 2017, 71 leaves. Supervised Internship (Administration course) UPF, 2017.

Performance evaluation, the subject of the present study, is a tool in the field of people management in any organizational type. The objective was to analyze the performance evaluation process in a Basic Health Unit, in the city of Espumoso, State of Rio Grande do Sul, verifying its effectiveness and in what way its results can contribute to the development of people. This is a descriptive research, developed by the single case study strategy, with a qualitative-quantitative approach to the data. The data were collected through questionnaires, delivered to UBS '36 employees, and through an interview with the UBS manager. It was verified that the evaluation method used at the UBS Gerardo Barbosa is the "forced choice", which consists in evaluating performance according to the choice of phrases that describe the individual's performance. The results indicate that public servants working at UBS perceive this method as "very vague" and used only to comply with the evaluation standards required by institutional procedures. For the area of people management, there is no effectiveness of the method used for the development of public servants. For this reason, awareness-raising actions are proposed.

Keywords: Performance Evaluation. Evaluation methods. Public server. Developing people.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	21
Figura 2 – Hall de entrada da Unidade.....	38
Figura 3 – Farmácia Básica da Unidade.....	39
Figura 4 – Consultório médico e consultório odontológico da Unidade.....	39
Figura 5 – Sala de observação da Unidade.....	40
Figura 6 – Treinamento realizado na UBS para os servidores.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formulário de Avaliação de desempenho pelo método de escala gráfica.....	28
Quadro 2 – Formulário de avaliação de desempenho pelo método de escolha forçada.....	29
Quadro 3 – Avaliação pelo método de comparação aos pares.....	31
Quadro 4 – Servidores concursados da UBS.....	42
Quadro 5 – Plano de ação.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Servidores respondentes da pesquisa por cargo.....	48
Gráfico 2 – Faixa etária.....	49
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na UBS.....	50
Gráfico 4 – Grau de escolaridade.....	50
Gráfico 5 – Grau de satisfação dos servidores.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Área de Recursos Humanos
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
RH	Recursos Humanos
SUDS	Sistema Unificado e Descentralizado
SUS	Sistema Único de Saúde
UBS	Unidade Básica de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA.....	19
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	23
2.3.1	Visão geral.....	23
2.3.2	Responsabilidade pela Avaliação.....	25
2.3.3	Métodos de Avaliação.....	27
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO.....	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	35
3.3	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	37
3.5	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	37
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1	UBS GERARDO BARBOSA.....	38
4.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UBS GERARDO BARBOSA.....	44
4.3	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES.....	47
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4.5	PLANO DE AÇÃO.....	56
	CONCLUSÕES.....	60
	REFERÊNCIAS.....	62
	ANEXO A – Boletim de avaliação de desempenho da UBS.....	64
	APÊNDICE A – Questionário entregue aos servidores.....	68
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com o gestor.....	70

INTRODUÇÃO

No Brasil, a demanda por serviços públicos de saúde tem sido cada vez maior. Com o surgimento de novas doenças, novos tratamentos e medicamentos são demandados, os quais somados à falta de condições financeiras das Unidades Básicas de Saúde, produzem uma dinâmica atípica dos servidores públicos desta área, bem como tornam cada vez mais complexo os problemas no modelo brasileiro impresso pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Um dos grandes desafios do gestor público que atua nesta área é disponibilizar profissionais capacitados e empenhados em prestar um bom atendimento ao cidadão que necessita dos serviços de saúde. Dele passa a ser exigido conhecimento técnico, empatia, engajamento, entre outros atributos de um funcionário que não recebe uma remuneração condizente, não tem o tempo necessário demandado para realizar atendimentos personalizados e nem encontra-se num espaço físico que lhe proporciona condições estruturais para tanto. Tal contexto requer uma reflexão crítica sobre o desempenho do servidor público, bem como sobre suas práticas de trabalho e a dinâmica de gestão de pessoas na área da prestação de serviços públicos de saúde no contexto brasileiro.

No presente estudo, a pesquisa volta-se ao desempenho dos servidores públicos que atuam na Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa, através da análise do processo de avaliação de desempenho, identificado o método de avaliação utilizado, a percepção dos servidores e do gestor, sua efetividade para o desenvolvimento dos servidores, bem como propor melhorias no método.

Esse estudo propõe outro desafio, que é reconhecer as limitações do SUS em disponibilizar profissionais qualificados e empenhados em prestar um atendimento humanizado e igualitário à população. Uma iniciativa nessa direção foi o “Programa Mais Médicos”, criado em 2013, que consiste na contratação emergencial de médicos, principalmente para as regiões com maior carência desses profissionais. O programa trouxe ao Brasil vários médicos estrangeiros, para assim tentar garantir atendimento a toda a população.

No entanto, as questões culturais e socioeconômicas se mostraram como outro desafio. No SUS, a maioria dos usuários são pessoas com baixo nível econômico, que buscam suprir suas necessidades básicas de saúde no serviço público. Nesse sentido, é dever do Estado, por meio do SUS e dos seus profissionais atender a todos da melhor forma possível, respeitando a igualdade e os direitos de todos os cidadãos.

O presente estudo é apresentado em 4 capítulos. No Capítulo 1 será feita a introdução ao tema estudado, bem como a apresentação da pergunta de pesquisa. No Capítulo 2 será apresentado o referencial teórico acerca da origem e funções da gestão de pessoas; principais teorias motivacionais; avaliação de desempenho e avaliação de desempenho no setor público. No Capítulo 3 os procedimentos metodológicos utilizados para se chegar aos resultados da pesquisa e no Capítulo 4 a apresentação e discussão dos resultados.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Muito embora a história da Saúde Pública Brasileira tenha início em 1808, o Ministério da Saúde só veio a ser instituído no dia 25 de julho de 1953, com a lei nº 1.920, que desdobrou o então Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura. Em 1967, foi criado o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), que representava o ápice do processo de centralização no setor previdenciário, com forte repercussão na área de saúde. Em seguida, a atuação do poder público deu-se por meio do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS). O tipo de assistência à saúde desenvolvida pelo INAMPS beneficiava somente os trabalhadores com registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), assim como seus dependentes (PORTAL DE SAÚDE, 2016).

No final da década de 80, o INAMPS deixou de exigir a carteira de trabalho no atendimento dos hospitais, próprios ou conveniados à rede pública, chegando mais próximo de uma cobertura universal. A criação do Sistema Unificado e Descentralizado (SUDS), fruto de convênios entre o INAMPS e os governos estaduais, fez com que esse processo de universalização da assistência à saúde evoluísse (PORTAL DE SAÚDE, 2016).

Em 1988 o SUS foi criado pela Constituição Federal Brasileira, para ser o sistema de saúde dos mais de 180 milhões de brasileiros. O SUS é um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo. Ele abrange os atendimentos ambulatorial (procedimentos simples), bem como os atendimentos complexos, como transplante de órgãos, garantindo acesso integral, universal e gratuito à população de usuários do SUS (SAÚDE INFORM, 2011).

Nesse contexto institucional encontram-se as unidades básicas de saúde instaladas em diferentes municípios e comunidades brasileiras. A Unidade de Saúde Gerardo Barbosa encontra-se localizada no Bairro Jardim dos Coqueiros, no município de Espumoso, no Estado do Rio Grande do Sul, com expediente diurno. Iniciou suas atividades em dezembro de 2008 e se consolidou como um ponto de referência em saúde na cidade, atendendo a população de todos os bairros da cidade e também da zona rural. Conta com um quadro de 42 servidores

públicos, sendo 36 concursados, quatro ocupando cargos de confiança e dois cumprindo contratos emergenciais. A formação desses profissionais é diversa, com destaque para médicos, odontólogos, nutricionista, psicóloga, fisioterapeuta, enfermeiros, técnicos de enfermagem, farmacêutico, assistente social, motoristas, profissionais da vigilância sanitária, serventes e vigilantes. Somam-se a esses os servidores que atuam no setor administrativo e que realizam serviços de atendimento à saúde básica do município. A maioria deles é servidor estatutário, ou seja, foi admitido por concurso público. No conjunto, tais profissionais representam a configuração de uma unidade básica de saúde (UBS) pública e que faz parte da política pública do governo brasileiro.

O objetivo desta UBS é atender à crescente demanda de atendimentos com excelência, respondendo as expectativas dos munícipes, uma vez que eficiência é um dos princípios da Administração Pública. Um dos desafios dos gestores públicos, no entanto, é manter os servidores motivados e mobilizados em exercer sua função da melhor forma possível, contribuindo assim, para o desenvolvimento da organização e o crescimento e desenvolvimento pessoal dos servidores, uma vez que, torna-se comum no setor público, devido à estabilidade, a desmotivação e pouco interesse de alguns em melhorar como profissional.

Nesse cenário, torna-se imprescindível, gestores atuantes, inovadores em suas práticas com vistas a atingir os objetivos organizacionais e tomando decisões para corrigir problemas e cursos de ação. Do gestor público, em qualquer área, espera-se comprometimento para realizar o melhor trabalho por meio das pessoas, as quais são servidores públicos, levando em consideração seu perfil e suas características próprias, corrigindo-o sempre que sua atuação não estiver contribuindo com os objetivos almejados pela organização.

O estudo se justifica por razões de ordem econômica e social. O baixo crescimento econômico do Brasil nos últimos anos tem acarretado na procura crescente da população por serviços públicos de saúde. Com a economia do país em crise, e conseqüente aumento do desemprego, o número de pessoas com acesso à planos de saúde diminuiu, pois muitos estão optando por economizar, deixando de lado os custos com os planos, ou ainda pelo fato do desligamento de empresas que ofereciam o benefício, necessitando assim recorrer ao SUS.

Apesar de nos últimos anos o Brasil ter aumentado seus gastos com saúde, sua qualidade ainda é questionável, os recursos continuam insuficientes e não alocados de maneira correta. Uma das principais reivindicações dos cidadãos no âmbito político continua a ser por melhorias nas condições de saúde. A melhora da saúde pública em nosso País é uma questão política e passa obrigatoriamente pelo aumento do orçamento na área e pela profissionalização da gestão.

O investimento “per capita” no Brasil é menor que em países mais pobres, como: Argentina, Chile e Uruguai (O POVO ONLINE, 2014).

A infraestrutura também possui forte impacto no setor de saúde pública, uma vez que, falta adequação do espaço físico de muitas unidades, assim como faltam equipamentos, materiais e medicamentos necessários para realização dos atendimentos. Além disso, todo dia ouve-se falar de hospitais lotados e sem condições mínimas de atendimento.

Nesse sentido, uma ferramenta importante da gestão de pessoas a ser utilizada pelo gestor seria a avaliação de desempenho dos servidores públicos. Contudo, questiona-se: **Como a avaliação de desempenho pode contribuir para o processo de desenvolvimento de pessoas que atuam nos serviços públicos de saúde em uma UBS?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever a contribuição da avaliação de desempenho para o processo de desenvolvimento de pessoas nos serviços públicos de saúde, investigando a realidade na Unidade de Saúde Gerardo Barbosa, em Espumoso, no Estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o método de avaliação de desempenho utilizado pelo gestor na UBS investigada;
- b) Investigar a percepção dos servidores públicos e do gestor da UBS Gerardo Barbosa em relação ao processo de avaliação de desempenho e a sua concepção de servidor público na área da saúde pública;
- c) Analisar a efetividade do método para o desenvolvimento dos servidores públicos que atuam na área de serviços públicos de saúde numa UBS;
- d) Propor melhorias no método de avaliação de desempenho considerando a especificidade do serviço público prestado e do perfil do servidor público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feito um embasamento teórico acerca da gestão de pessoas, sua importância e aplicabilidade nas organizações; sobre a motivação e as principais teorias motivacionais; e por fim sobre a avaliação de desempenho, destacando os principais métodos existentes, e algumas peculiaridades da avaliação de desempenho realizada no setor público.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma das áreas funcionais da Administração, cuja responsabilidade recai a gestão dos processos administrativos da área, bem como práticas de motivação e satisfação humanas e clima organizacional. Gestão de pessoas é uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A expressão “gestão de pessoas” aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm se popularizando, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano (GIL, 2001). Contudo, resguardadas suas especificidades, a gestão de pessoas envolve uma série de procedimentos administrativos que envolvem os procedimentos burocráticos de contratação e desligamento de trabalhadores, o pacote de benefícios sociais legais ou não, bem como atividades que os mobilizem para o autodesenvolvimento e crescimento profissional (GIL,2001).

No entendimento de Chiavenatto (1999, p. 4):

as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais.

Diante do exposto, afirma-se que é impossível separar o trabalho e o espaço onde o mesmo é realizado da subjetividade das pessoas, pois ambos se relacionam e possuem uma grande dependência, uma vez que, empresas não existem sem pessoas e as pessoas dependem do trabalho para suprir suas necessidades básicas de subsistência e alcançarem seus objetivos como profissionais.

O campo de estudos sobre as pessoas e relações de trabalho apresenta significativo avanço, em especial a partir dos anos 1960, quando ocorre significativo desenvolvimento da Psicologia Organizacional. Para Marras (2011, p. 15):

A ‘moderna’ administração de pessoal (RH) é tida atualmente como uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Uma responsabilidade de linha, pois se espera que cada *manager* da empresa responda diretamente pela administração de suas equipes de trabalho; e um função de *staff*, pois cabe a área de RH estabelecer diretrizes, normas e critérios de como administrar pessoas.

A área de RH está sendo tratada e vista pelas organizações como uma função de apoio aos demais departamentos, embora os recursos humanos sejam para alguns autores, tidos como um dos ativos mais importantes da atualidade (MARRAS, 2011). Assim, na sequência é apresentada a evolução da área.

Em sintonia com o desenvolvimento econômico verificado após a Segunda Guerra Mundial, o período de 1950 a 1980 foi marcado por mudanças na Gestão de Recursos Humanos (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011 apud ALVAREZ; SOUZA, 2016). Em 1990, vivenciou-se no âmbito nacional, um processo de redemocratização da sociedade e da gestão de pessoas nas organizações, marcado pelo foco em redução dos custos e lucros para os acionistas, terceirização, reengenharia e, por parte dos trabalhadores, reivindicações de direitos, greves e movimentos trabalhistas (ALVAREZ; SOUZA, 2016).

A era da informação trouxe consigo a globalização e a competitividade, expôs as organizações o desafio da gestão de pessoas em substituição à tradicional gestão de recursos humanos. Neste contexto, o ser humano começa a ser percebido como único capital indepreciável, adaptável, auto evolutivo e intransferível que as organizações podem possuir como diferencial competitivo (ALVAREZ; SOUZA, 2016).

Para Gil (2001), a evolução da área de gestão de pessoas se divide em fases, que são: administração científica, escola das relações humanas, relações industriais, administração de recursos humanos e por fim gestão de pessoas. Em cada fase está evidenciada a concepção do trabalhador para além da visão clássica de recurso.

A gestão de pessoas propõe que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização (CHIAVENATO, 1999), sendo reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

O papel de prestador de serviços para o administrador de RH enfoca tarefas como administrar testes para promoções, preparar relatórios para o governo ou assegurar que os funcionários recebam corretamente seus prêmios quando for assim determinado. Outros serviços podem ser menos rotineiros, como elaborar novos planos de remuneração, para atrair a atenção dos empregados para a melhoria da qualidade dos produtos ou do atendimento dos clientes (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000).

De acordo com Almeida et al. (2013), o modelo dos múltiplos papéis define novas responsabilidades para a área de RH, que são:

- ❖ administração de estratégias de recursos humanos: a área de RH se torna parceira estratégica da empresa conforme suas estratégias passam a ser ajustadas à estratégia empresarial como um todo;
- ❖ administração da infraestrutura da empresa: a área de RH se torna especialista administrativo conforme sua infraestrutura passa a desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários da organização;
- ❖ administração da contribuição dos funcionários: a área de RH se torna defensora dos funcionários, conforme seus profissionais passam a se envolver em problemas, em preocupações e em necessidades cotidianas dos funcionários;
- ❖ administração da transformação e da mudança: a área de RH garante combustível à criação de uma organização renovada conforme se empenha em gerir a transformação e a mudança empresariais.

Com base nessas responsabilidades, o que distingue a ARH das outras áreas funcionais da administração é o ambiente de operações. Administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional (CHIAVENATO, 2004). Isso se explica pelo fato de que trabalhar e gerir pessoas se torna uma tarefa diferente de todas as outras tarefas organizacionais. Pessoas não são como máquinas, possuem suas particularidades e características próprias, e aí se encontra a importância e a necessidade de se ter um setor de recursos humanos bem estruturado e capacitado nas organizações.

O profissional responsável pela área de gestão de pessoas tem, entre outras funções, recrutar, selecionar e capacitar pessoas. Nos órgãos da administração pública, tais processos são norteados pelo regime estatutário e sua implementação independe do gestor de um setor específico. No caso específico de uma unidade básica de saúde pública (UBS), há questões

políticas que interferem na gestão de pessoas para além dos procedimentos burocráticos, razão pela qual a motivação e a satisfação humanas tornam-se temas relevantes de estudos.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação é uma força que se encontra em cada pessoa, não sendo possível uma motivar outra. Gil (2001, p. 202) afirma que “a motivação atua como uma força que estimula a pessoa a agir. Isso significa dizer que a motivação deriva de uma necessidade e que estas são próprias de cada indivíduo, razão pela qual uma pessoa não consegue “motivar” a outra”.

A evidência de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra, não pode, no entanto, significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gerentes. Os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. Um gerente não é capaz, pelo menos diretamente, de gerar necessidades em seus empregados. Pode, no entanto, despertar a motivação que existe em cada um deles (GIL, 2001).

Com base em Toledo (1992) e Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014), afirma-se que a motivação humana está na consciência das pessoas, por isso interfere no comportamento. Nas palavras de Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014, p. 256):

Às vezes, o comportamento é claramente energizado e dirigido pela não consciência, por objetivos implícitos e pelas atitudes. Finalmente, sejam os motivos implícitos ou explícitos, o comportamento organizado por eles serão as variáveis para o sucesso. Motivação eficaz requer não só a excitação ou energia, mas também um sistema de orientação afetiva e cognitiva, que, pelo menos para a maioria das pessoas, é suscetível a distrações ou esgotamento.

Para lidar adequadamente com a motivação, antes de qualquer outra coisa é preciso a identificação de quem está motivado e de quem não está. Para tanto, a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. Claro que essa “leitura do corpo” pode induzir a erros, pois o comportamento humano é muito complexo, e as pessoas são capazes, muitas vezes, de dissimular seus sentimentos por meio da expressão corporal. Ainda, segundo o autor a motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila (GIL, 2001).

Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. O local de trabalho também permite o reconhecimento da motivação, uma mesa organizada, por exemplo, pode indicar que o profissional está disposto a encontrar os papéis com facilidade. As atitudes dos funcionários, por sua vez, também podem ser indicativos

de motivação: fornecimento espontâneo de sugestões para melhorar o trabalho, receptividade a novas incumbências, franqueza nas respostas às perguntas que lhes são feitas, aceitação de desafios e aparência feliz, são alguns dos principais sinais de motivação (GIL, 2001). Cabe aos gestores identificar o nível de motivação dos funcionários, avaliar o clima organizacional e o desempenho individual.

Motivação humana, no entanto, é tema de estudo com base em diferentes abordagens teóricas. De acordo com Gil (2001), as principais teorias motivacionais são: a hierarquia das necessidades, a Teoria X e Y, os fatores higiênicos e motivacionais e a teoria da modificação comportamental. Contudo, no entendimento de Rodrigues; Reis Neto e Gonçalves Filho (2014), as teorias motivacionais podem ser agrupadas de acordo com o foco, sendo o **primeiro grupo** representado pelo debate teórico sobre a satisfação das necessidades dos indivíduos, destacando as necessidades das pessoas e o comportamento, a fim de buscar saciar essas necessidades. O **segundo grupo** é formado pelas teorias cognitivas, focando no processo cognitivo envolvido na criação de prioridades em função das necessidades motivacionais dos indivíduos.

A seguir são descritas as principais teorias sobre motivação humana:

a) A hierarquia das necessidades de Maslow

O ser humano possui necessidades específicas, as quais foram descritas por Maslow numa pirâmide para demonstrar a hierarquia em que aparecem e influenciam o comportamento humano. De acordo com Toledo (1992), Maslow classificou as necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança) na base da pirâmide, as quais, uma vez satisfeitas permitem que o ser humano busque saciar outras de menor importância para sua sobrevivência, como necessidades sociais, de autoestima e de realização. Na figura 1 está apresentada a representação gráfica destas necessidades humanas.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Toledo (1992)

As necessidades fisiológicas são as mais básicas do ser humano, como alimentação, vestimenta e abrigo, os indivíduos só se preocuparão com as outras necessidades depois que as fisiológicas forem satisfeitas. As necessidades de segurança referem-se a manter-se longe de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolvem preocupações com o futuro, com o emprego e com ter um abrigo, elas só se manifestam depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas (GIL, 2001).

No terceiro nível estão as necessidades sociais ou de participação, que são as necessidades de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e serem aceitos por eles. Depois vem a necessidade de estima, os indivíduos passam a buscar por amor próprio e reconhecimento dos outros indivíduos. No último nível encontra-se a necessidade de auto realização, onde os indivíduos buscam alcançar o seu potencial máximo, essa busca varia muito de pessoa pra pessoa, e como exemplo podemos citar o desejo de uma pessoa em assumir um cargo de chefia na empresa onde trabalha (GIL, 2001).

b) Teoria X e Y de McGregor

McGregor é o criador dessa teoria, que definiu os dois tipos de gerenciamento existentes. Os adeptos da Teoria X defendem a ideia de que as pessoas não gostam de trabalhar, e só o fazem pela necessidade e a possibilidade de recompensa. Já os adeptos da Teoria Y defendem a ideia de que seus funcionários trabalham pela busca de satisfação e são capazes de se dedicar para assim, obter os melhores resultados (GIL, 2001).

O mais provável é que a maioria dos gerentes apresentem características de ambas teorias. Embora a Teoria Y pareça melhor do que a Teoria X, pode se tornar inadequado aplicá-la a todos os casos, uma vez que, mesmo um gerente que seja seguidor da Teoria Y, em alguns casos sentirá necessidade de assumir um comportamento mais diretivo e controlador em certas situações, e com certas pessoas, para favorecer seu crescimento na empresa (GIL, 2001).

c) Teoria dos fatores higiênicos e motivadores

Teoria desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, contribuiu com os estudos sobre motivação ao abordar os fatores higiênicos e os fatores motivadores (GIL, 2001). Os fatores higiênicos referem-se às condições de realização do trabalho, como salário, espaço físico, etc. No entendimento do autor, esses fatores não são suficientes para oferecer um motivo para o trabalhador agir, contudo contribui para reduzir a insatisfação (GIL, 2001). Os fatores motivadores, no entanto, referem-se ao conteúdo do cargo, o que pode oferecer ao trabalhador maior responsabilidade e reconhecimento pelo trabalho.

Para Gil (2001), a teoria dos fatores indica que os gerentes devem usar os fatores higiênicos e/ou motivador de acordo com o grupo de pessoas, pois depende do grau de satisfação e do envolvimento delas no trabalho. Porém, isso não significa desconsiderar os fatores higiênicos como determinantes do grau de satisfação. O salário, por exemplo, é um fator higiênico que pode desencadear fatores motivacionais positivos/negativos no empregado.

Apesar dos gestores não conseguirem motivar diretamente seus funcionários, eles possuem papel de grande relevância nessa tarefa, uma vez que, devem estar atentos ao comportamento e a postura de seus funcionários, buscando evidenciar se os mesmos estão satisfeitos, empenhados e motivados para o trabalho. Devem procurar despertar o funcionário para a motivação, contribuindo para um bom ambiente de trabalho e oferecendo condições para que eles supram suas necessidades.

Nenhuma das teorias deve ser totalmente desconsiderada ou considerada unicamente como melhor para promover o desenvolvimento dos funcionários, uma vez que cada funcionário possui suas peculiaridades de características e interesses. Cabe aos gestores utilizar as ferramentas de gestão de pessoas para buscar identificar a melhor maneira de contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores. Uma dessas ferramentas é a avaliação de desempenho, que será vista na temática seguinte. Ser avaliado pode provocar certo temor nas pessoas, então é de extrema importância que a avaliação seja usada positivamente, como forma de aproximar a equipe de trabalho, apontar os melhores caminhos e algumas vezes, recompensar os funcionários pelo seu desempenho.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.3.1 Visão Geral

Avaliação de desempenho do trabalhador é uma ferramenta que o gestor da área de gestão de pessoas dispõem para evidenciar o que é esperado do trabalhador em relação àquilo que ele efetivamente está entregando à organização. Ao realizar a avaliação de desempenho, o trabalhador toma ciência do que está realizando e do estágio em que as entregas estão sendo realizadas considerando o que dele é esperado, sendo possível corrigir alguns comportamentos ou atitudes que não são desejados ou não se enquadram aos objetivos organizacionais.

As organizações, enquanto sistemas de papéis tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. Mas, nem sempre o que o empregador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar possíveis problemas. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho do seu pessoal (GIL, 2001).

A avaliação de desempenho tem grande importância como processo gerencial para assegurar o atingimento dos objetivos de trabalho e como subsídio para o Planejamento de Recursos Humanos. O ponto de referência inicial, ou a base para análise qualitativa dos Recursos Humanos situa-se nos resultados da avaliação de desempenho (LUCENA, 1995).

Para Gilbert (1978 apud BRANDÃO et al., 2008, p. 8), o desempenho é expresso:

em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada.

Segundo Chiavenato (2002, p. 325), a avaliação de desempenho é:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa [...]. É um meio do qual pode se 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 é exigido pelo cargo, de motivação.

A análise do conjunto de conceitos apresentados revela que a avaliação de desempenho é mais do que um recurso capaz de isolar, observar, mensurar, formalizar ou recompensar os funcionários. É um sistema que objetiva a melhora do desempenho e produtividade das pessoas

ao longo do tempo (BAVARESCO; SALVAGNI, 2015) e, como campo de investigação científica, tem se desenvolvido desde a década de 1950.

A prática da avaliação de desempenho não é nova. Segundo Gil (2001) qualquer organização que possui empregados pode fazer algum tipo de avaliação, cujos sistemas remontam o fim da II Guerra Mundial como descreve Motta (2005, p. 18):

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

A avaliação de desempenho já foi vista pelos funcionários como um instrumento utilizado pelos gestores somente como forma de punição, o que lhes causava medo e insegurança. Atualmente, a avaliação de desempenho passou a ser um recurso que deixou de transmitir medo ou insegurança, tornando-se um instrumento que transmite para as pessoas uma imagem de “mensageiro” da realização pessoal, pois valoriza os pontos forte de cada um e viabiliza o feedback para melhorias e não punições (BAVARESCO; SALVAGNI, 2015).

Para Pinto e Behr (2015), a avaliação de desempenho serve para medir o trabalho desenvolvido pelos funcionários, mas também serve como instrumento de controle do comportamento humano, configurando-se num instrumento de poder. Nesse sentido, argumentam os mesmos autores, serve para controlar e direcionar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, impondo uma ideologia e exigindo-lhes assujeitamento, ou seja, direcionar as pessoas a comportar-se segundo os modelos tidos como corretos para determinada organização.

Outros afirmam que a avaliação de desempenho segue a lógica do capitalismo, classificando os trabalhadores como “os que não servem”, “os que não se adaptam à equipe”, “os que têm problema para se relacionar” até serem avaliados como não aptos para a organização, e conseqüentemente, dispensados (PINTO; BEHR, 2015).

Para Gil (1994), no entanto, a avaliação de desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos, pois torna possível avaliar a contribuição do funcionário para atingir os objetivos organizacionais, identificar aqueles que tem maior qualificação profissional e/ou que melhor se desenvolveram ao longo do tempo com vistas à promoção, avaliar a efetividade dos programas de treinamento ofertados pela empresa, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, obter subsídios para remuneração/promoção ou para elaboração de planos de ação na área estratégia de gestão de pessoas.

A avaliação de desempenho, quando feita positivamente, traz muitos benefícios. A principal vantagem é permitir a melhora no desempenho individual e coletivo, beneficiando a todos, ou seja, o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho, e este é o ponto central do gerenciamento moderno (LIMONGI FRANÇA, 2014). No entendimento da referida autora, a avaliação de desempenho fornece informações importantes à administração, para que baseadas nessas informações possam ser tomadas as decisões administrativas. Toda avaliação de desempenho deve ter um retorno do seu resultado para o funcionário, para assim, contribuir com sua motivação, crescimento e desenvolvimento na empresa.

2.3.2 Responsabilidade pela Avaliação

Uma questão importante na avaliação de desempenho refere-se a responsabilidade de sua realização. Segundo Silva (2012), isso depende da política organizacional, da estrutura organizacional e também dos objetivos da avaliação.

A respeito, Siqueira (2010, p. 86) afirma:

Pouco importa se a empresa tem um bom ou mau sistema, que sequer o tenha, a avaliação de desempenho é uma responsabilidade inerente à função gerencial, que dela o gerente não pode prescindir, como líder de pessoas ou de equipes, como líder de programas e tomador de decisões, sob pena de não conseguir focar adequadamente a permanente busca da excelência de seu desempenho como gestor.

O mesmo autor afirma que, o que se entende é que as organizações fazem uso de variadas alternativas relacionadas à responsabilidade pela avaliação de desempenho de seus colaboradores, essas alternativas são divididas em mais ou menos democráticas. As mais democráticas referem-se ao próprio funcionário se auto avaliar, e as menos democráticas deixam essa responsabilidade a cargo das equipes.

A avaliação realizada pelo gerente é a mais frequente nas organizações. Alega-se em favor dessa postura, que ninguém melhor do que o próprio chefe para avaliar seu subordinado, uma vez que, convive com ele todos os dias, e é de certa forma, responsável pelo seu desempenho. Mas esse tipo de avaliação torna-se subjetiva, uma vez que é feita por uma só pessoa, podendo ser deixado de considerar os objetivos de toda a organização (GIL, 2001).

Por sua vez, a autoavaliação é um procedimento ainda não muito comum, onde o próprio funcionário se auto avalia, necessita amplo grau de abertura da empresa e maturidade dos empregados. Em algumas empresas vem apresentando ótimos resultados, devido a esquemas de auto avaliação criteriosamente elaborados. As pessoas, de modo geral, são capazes de se auto avaliar, desde que a empresa apresente critérios e parâmetros bem objetivos (GIL, 2001).

E a avaliação realizada pela equipe de trabalho é mais efetiva, por criar um espírito de comunidade entre os colegas.

Conforme descreve Silva (2012, p. 90):

Consiste em fazer com que a própria equipe de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorar seu desempenho cada vez mais. Neste caso, a equipe torna-se responsável pela avaliação de desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas.

Esse tipo de avaliação é benéfica, afirma Silva (2012), pois permite que os indivíduos em conjunto definam os objetivos e metas a serem alcançados, propiciando também uma certa cumplicidade entre a equipe e a descentralização e democratização dos pareceres. Ela também pode ser realizada por uma comissão de avaliação, como descreve Gil (2001, p. 52): “Há empresas onde a avaliação de desempenho é tarefa de uma comissão especialmente constituída para esse fim e cujos membros pertencem a órgãos diversos. Geralmente, essa comissão é formada por membros permanentes e transitórios”.

Os membros permanentes são aqueles que possuem poder de decisão sobre aumentos, promoções e desligamentos, sendo responsáveis pela avaliação de desempenho e especialistas em recursos humanos. Já os membros transitórios da comissão são convocados, desde o superior direto até a mais alta autoridade do setor onde está sendo avaliado o empregado (GIL, 2001). Ainda segundo o autor a principal vantagem da comissão é que, com o passar do tempo os membros permanentes tendem a adquirir um conhecimento mais profundo do setor de recursos humanos da empresa, e os transitórios a se inteirar da política de pessoal existente.

Todavia existem grandes chances de não se obter bons resultados com as primeiras avaliações desenvolvidas pela comissão. As reuniões devem ser bem conduzidas e toda a hierarquia da empresa deve estar ciente da sua responsabilidade de avaliar (GIL, 2001).

Algumas empresas ainda utilizam o método da “avaliação invertida”, no qual os ocupantes de cargos de chefia são avaliados pelos seus subordinados, e não por seus superiores. A principal vantagem é a possibilidade do chefe conhecer a opinião dos subordinados a seu respeito, para assim, superar possíveis problemas de relacionamento (GIL, 2001).

Porém esse método apresenta alguns aspectos negativos, uma vez que, pode tornar-se apenas um mero canal de insatisfação, que os funcionários usem somente para criticar os chefes (GIL, 2001).

2.3.3 Métodos de Avaliação

Existem muitos métodos de Avaliação de Desempenho. Para Gil (2001) os principais métodos de avaliação existentes são: relatórios, escalas gráficas, escolha forçada, distribuição forçada e avaliação por resultados. Em contrapartida, Marras (2000, p. 175 citado por SILVA, 2012, p. 91) relata que “entre os métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se os seguintes: método de escalas gráficas, método de incidentes críticos, método comparativo, método da escolha forçada e método 360 graus”.

No texto que segue são descritos os principais métodos, sua aplicação e abrangência:

a) Relatórios escritos

É um método com maior grau de formalidade do processo, comparativamente ao relatório verbal. O processo de avaliação consiste no avaliador descrever, à sua maneira e de forma livre, o comportamento profissional do empregado (CARVALHO; NASCIMENTO, 1992). Trata-se de um método prático, por isso muito utilizado, apesar do seu elevado grau de subjetividade do avaliador e de não permitir tabulação dos dados para analisar de forma objetiva o desempenho histórico do avaliado (CARVALHO; NASCIMENTO, 1992).

b) Escalas gráficas

Um método simples e muito utilizado. Segundo Silva (2012), esse método baseia-se em um grupo de fatores que determinam o que a empresa considera como desempenho. Esses fatores são responsáveis pela mensuração qualitativa e quantitativa do trabalho. Limongi França (2014, p. 19) afirma que “é um sistema baseado em um gráfico de dupla entrada, que contém nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores”. As escalas gráficas apresentam resultados mais confiáveis do que os obtidos por meio de relatórios, e são relativamente simples, uma vez que não exigem treinamento intenso dos avaliadores (GIL, 2001). No quadro 1, um exemplo de uma escala gráfica simples, na qual constam a indicação dos fatores a serem avaliados e as categorias de avaliação, conforme recomenda Gil (2001).

Quadro 1 – Formulário de Avaliação de desempenho pelo método da Escala gráfica

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____ Data: ____/____/____				
Cargo _____ Seção: _____				
Fatores	Categorias de avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Gil (2001)

c) Escolha forçada

O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos funcionários conforme a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. De acordo com Gil (2001), neste método, o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases, onde obrigatoriamente, deverá escolher uma ou duas frases que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

No Quadro 2 consta um modelo de formulário de avaliação de desempenho pelo referido método. Esse sistema é de aplicação muito simples e costuma ser utilizado em organizações com um grande número de funcionários. Gil (2001) afirma que as frases apresentadas ao funcionário não são escolhidas aleatoriamente, mas são produto de rigorosos procedimentos estatísticos, que levam em consideração o contexto da empresa e a capacidade de separar os melhores empregados dos piores.

De acordo com Limongi França (2014), o pressuposto que orienta o uso desse método é que existe uma “curva normal de desempenho” no grupo de funcionários. Em qualquer organização existem funcionários que apresentam bom ou excelente desempenho enquanto em outros o desempenho é ruim.

Quadro 2 – Formulário de Avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada

Funcionário: _____ Cargo: _____			
Departamento/Seção: _____ Data: ____/____/____			
Preencha cada um dos blocos, anotando com um “x” na coluna “+” a frase que melhor define o desempenho do empregado e na coluna “-” a frase que melhor define seu desempenho.			
	Nº	+	-
É rápido no desempenho de suas tarefas.	1		
É descortês com os colegas.	2		
Conhece bem seu trabalho.	3		
Não merece muita confiança.	4		
Todos os colegas gostam dele.	5		
Costuma reclamar do serviço.	6		
Tem um bom potencial de trabalho.	7		
É dinâmico.	8		
Cuida bem do seu material de trabalho.	9		
É criterioso na tomada de decisões.	10		
Só faz o que lhe mandam.	11		
Seu comportamento é irrepreensível.	12		
Aceita de bom grado as sugestões.	41		
Não cuida de sua aparência.	42		
Tem facilidade de expressão.	43		
Não procura se atualizar.	44		
É simpático.	45		
Tem medo de pedir ajuda.	46		
Preocupa-se com a produtividade.	47		
Costuma agredir os colegas.	48		
Está bem integrado ao grupo.	49		
Costuma desperdiçar material.	50		
É disciplinado.	51		
Tem pouca iniciativa.	52		

Fonte: Gil (2001)

d) Distribuição forçada

Segundo Gil, (2001) esse método consiste em dividir os empregados de determinada categoria em grupos, e avaliá-los segundo um determinado padrão. Esse padrão poderá ser:

- 10% inferior
- 20% médio inferior
- 40% médio
- 20% médio superior
- 10% superior

Nesse sentido, conforme afirma o mesmo autor, se o grupo a ser avaliado tiver 10 elementos, um será avaliado como inferior, dois como médio inferiores, quatro como médios, dois como médio superiores e um como superior.

e) Avaliação por resultados

Esse método baseia-se numa comparação periódica dos resultados esperados para cada funcionário, e os resultados efetivamente alcançados. Através das conclusões alcançadas torna-se possível identificar os pontos fortes e fracos de cada funcionário, bem como as providências necessárias para que haja melhorias para o próximo período (LIMONGI FRANÇA, 2014).

Segundo a mesma autora, é um método bastante prático, embora os funcionários fiquem submetidos às atitudes e ponto de vista dos supervisores.

f) Incidentes críticos

Esse método consiste no registro pelo avaliador, do chamado “comportamento crítico do avaliado”. Toda vez que o funcionário executa uma atividade tida como realmente excepcional, ou ao contrário, de forma acentuadamente negativa, tal comportamento é registrado na ficha específica do empregado (CARVALHO e NASCIMENTO, 1992).

Segundo Limongi França (2014, p. 121):

Esse método baseia-se no fato de que, no comportamento humano, existem certas características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Em outros termos, o método não se preocupa com características extremamente positivas ou extremamente negativas. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho de seus subordinados.

Cabe ressaltar, que esse método não é recomendado para se obter informações unicamente de resultado, mas possui também a vantagem de orientar o avaliado diante aspectos importantes e decisivos no seu desempenho, tais como: bom senso, compreensão, segurança e iniciativa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1992).

g) Método comparativo

O método comparativo baseia-se na comparação entre dois funcionários, sendo feita a análise entre o funcionário e a equipe que está inserido (SILVA, 2012).

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um (MARRAS, 2000, p. 177 citado por SILVA, 2012, p. 105).

No Quadro 3 fica exemplificado esse método de comparação aos pares.

Quadro 3 – Avaliação pelo método de comparação aos pares

Comparação das pessoas quanto à produtividade.	A	B	C	D
A e B		x		
A e D	x			
C e D			x	
A e C	x			
B e C		x		
B e D		x		
Pontuação	2	3	1	0

Fonte: Silva (2012)

Para Chiavenato (2009, p. 145 apud SILVA, 2012, p. 106), este método deve “ser utilizado apenas quando os avaliadores não possuírem condições de aplicar métodos mais sofisticados, pois este método apesar de ser um processo simples é pouco eficiente.”.

h) Avaliação 360°

O método de avaliação 360° é um dos mais atuais e mais utilizados pelas organizações. Segundo Silva (2012, p. 109), “é um meio de avaliação pelo qual a democratização e a participação são valorizadas e possibilitadas dentro das organizações”, que assim descreve:

Este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes externos e internos, fornecedores etc. Esse processo de “avaliação total” recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume no campo de *feedback*.

O método consiste em todos os envolvidos com a organização participarem da avaliação de desempenho, por isso o nome de avaliação 360°. Mas, segundo Gil (2001), sua aplicação é trabalhosa, envolve um grande número de avaliadores para cada empregado. Além disso, gera desconforto ao avaliado, que se torna alvo das atenções dos colegas.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO

O grande desafio da gestão pública atual é desempenhar seu papel com qualidade e eficiência, atendendo e prestando serviços da melhor maneira possível. Essa tarefa nem sempre é fácil, uma vez que, torna-se comum o comodismo dos servidores aliado à falta de recursos ou recursos ineficientes.

Segundo Lotta (2002, p. 4), a administração pública é uma das áreas da administração que, no contexto brasileiro, tem enfrentado momento de redefinição de suas estruturas e de suas instituições. Nas palavras do autor:

O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública.

Espera-se assim do funcionário público, não apenas obedecer a regras, mas também que assuma responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização (LOTTA, 2002). Segunda a autora, levando-se em conta a estabilidade do servidor público, cabe a área de recursos humanos voltar suas ações a readequar os funcionários às novas exigências, e não somente as burocráticas funções de pagamento, registro pensão e aposentadoria, dando atenção para funções como treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Para se implantar um programa de recursos humanos dentro de uma organização pública, torna-se necessário que se tenha informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. Nesse contexto, a avaliação de desempenho pode ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional (LOTTA, 2002).

Silva (2010, p. 29) assim descreve:

Considerar a Avaliação de Desempenho a partir de uma perspectiva mais de aprendizado do que de punição não significa tolerar o mau desempenho, mas significa reconhecer que o setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade e aplicabilidade do setor privado. Isso acontece por duas razões principais: a pouca flexibilidade na gestão de recursos humanos e pelo fato de a administração pública não possuir um único objetivo (no setor privado, o lucro), mas uma miríade de objetivos tangíveis e intangíveis mais difíceis de serem operacionalizados, como cidadania e equidade.

A avaliação de desempenho no setor público remete mais à aprendizado do que à punição. Com a estabilidade do servidor público, a avaliação de desempenho pode ser utilizada para corrigir comportamentos que não estejam de acordo com os objetivos da empresa, trocar

o servidor de setor (levando em consideração suas características, para assim observar onde ele pode contribuir mais), ou seja, contribuir com o crescimento do mesmo e também da organização. Assim, o desempenho do servidor público “pode e deve ser incentivado, e o mau desempenho corrigido, mas as premissas, as ferramentas, a abordagem e os objetivos para se proceder nessa direção em sua maioria não podem ser os mesmos do setor privado” (SILVA, 2010, p. 30).

A preocupação com a avaliação de desempenho no setor público é instituída na Constituição Federal de 1988 com a Reforma Administrativa de 1995. Ao contrário da reforma anterior, essa busca um Estado menos intervencionista e mais gerencial, em que a preocupação com a melhoria do desempenho refletiu também na inclusão do princípio de eficiência na administração pública, na criação de novas figuras institucionais como agências executivas, reguladoras e organizações sociais (SILVA, 2010). Por fim, afirma o referido autor, avaliar desempenho deve estar relacionado com obtenção de metas institucionais, o que pode tornar o trabalho desgastante e constrangedor, de pouca importância para a melhoria do serviço público prestado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (1999), as pesquisas sociais podem ser desenvolvidas como pesquisas exploratórias, descritivas ou explicativas. O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois utiliza a estratégia de estudo de caso único. A pesquisa exploratória têm como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1999). Ainda segundo o autor esse tipo de pesquisa é utilizada quando o assunto ainda não foi muito explorado, procurando gerar uma visão geral de determinado fato.

Também se configura como uma pesquisa descritiva, cujo objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis, caracterizando-se pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1999). Assim é possível descrever o perfil dos respondentes por idade, sexo, procedência, nível de renda, estado de saúde física e mental etc, e também as que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Quanto à abordagem dos dados, é uma pesquisa mista uma vez que a análise dos dados é quanti e qualitativa. Na abordagem quantitativa, afirma Gil (1999), tanto a coleta quanto o tratamento dos dados ocorrem por meio de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir resultados objetivos e evitar distorções de análise e interpretação.

A abordagem qualitativa, por sua vez, contribui com o processo analítico por meio da apreensão de elementos de contexto do espaço da pesquisa, que numa UBS, no Brasil, envolve questões político-partidárias, consideradas típicas no serviço público da área de saúde no Brasil.

Nesses casos, recomenda Gil (1999) é fundamental realizar entrevistas e observações, para apreender o fenômeno social com maior profundidade e, cujos resultados, podem ser combinados com os dados medidos quantitativamente. Devido a unidade ter apenas um gestor a pesquisa qualitativa torna-se a mais indicada, buscando identificar com maior profundidade

as particularidades do sistema de avaliação de desempenho da unidade e a solução para possíveis problemas.

Através da pesquisa exploratória se busca esclarecer e explorar os conceitos acerca do tema desenvolvido e através da pesquisa descritiva relacionar as variáveis da pergunta de pesquisa, para assim procurar responder a mesma.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A unidade de análise ou sujeito na presente pesquisa são os servidores públicos da Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa. A população é composta pelos 36 servidores concursados da UBS (que são os que passam pelo processo de avaliação de desempenho) e o gestor, que totaliza 37 servidores públicos. Segundo Gil (1999, p. 89) população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar”. Percebe-se assim que a população é formada por um grupo de indivíduos, que geralmente pertencerá a um grupo comum, como os alunos matriculados em uma mesma escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade ou o total de indústrias de uma cidade.

Na pesquisa não há amostra, um vez que, os dados foram coletados junto à toda população do estudo. Amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 1999, p. 90). O referido autor considera amostra uma quantidade definida de peixes retirados de determinado rio, certo número de parafusos retirados do total da produção diária de uma indústria, um cálice de vinho de um tonel ou determinado número de escolas que integram a rede estadual de ensino.

Após a aplicação do instrumento de coleta, foram devolvidos 26 questionários, o que representa uma taxa de resposta de 72%. A gestora da UBS soma-se a estes respondentes, contudo ela não respondeu ao questionário; foi realizada uma entrevista. Na Tabela 1, constam os dados sobre o número de participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Participantes da pesquisa

SUJEITOS DA PESQUISA	TOTAL DE SERVIDORES NA UBS		RESPONDENTES	
	N	%	N	%
Servidores públicos da UBS	36	100,0	26	72,0
Gestor da UBS	01	100,0	01	100,0
SOMA	37	100,0	27	72,0

Fonte: Dados primários, 2017.

A taxa de resposta foi de 72,0%, considerada satisfatória para fazer afirmações utilizando métodos quantitativos.

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta dos dados foi realizado utilizando-se a triangulação de fontes. Para tanto foram utilizados três instrumentos: questionário, entrevista, pesquisa documental.

Para coletar os dados dos funcionários públicos e conhecer o seu entendimento sobre a avaliação de desempenho realizada no local da pesquisa, foi utilizado um **questionário** (Apêndice A), o qual é formado por dois blocos de questões, sendo um para identificar o perfil do respondente e outro com questões sobre a avaliação de desempenho.

Para conhecer o entendimento da avaliação de desempenho em nível executivo e o processo de aplicação, foi adotada a entrevista com a gestora da UBS. Esta foi orientada pelo **Roteiro de Entrevista** apresentado no Apêndice B.

Por fim, para conhecer a forma como os resultados são processados e registrados, foi realizada **pesquisa documental**. Para tanto foram consultados livros, jornais, documentos oficiais e registros estatísticos de consulta pública nos arquivos da UBS e da Prefeitura. Os relatórios individuais do desempenho de cada funcionário avaliado não foram consultados, em razão das limitações éticas da pesquisa. A pesquisa documental proporcionou dados subjetivos e evitou a perda de tempo e constrangimento dos servidores públicos e da gestora, o que, no entendimento de Gil (1999), caracteriza pesquisas extraídos diretamente das pessoas.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados nos questionários foram analisados e interpretados por meio das técnicas estatística descritiva simples, representando os resultados em percentual (%) e a técnica análise de conteúdo.

3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis da presente pesquisa são a avaliação de desempenho e o processo de desenvolvimento de pessoas na Unidade de Saúde estudada.

- **Desempenho** – em uma empresa o desempenho é a maneira como o funcionário desenvolve seu trabalho, podendo este ser considerado satisfatório ou não (PINTO; BEHR, 2015). Engloba um conjunto de fatores como: postura profissional, relacionamento interpessoal, conhecimento e habilidades técnicas, responsabilidade, etc, que somados definem o desempenho do profissional.
- **Avaliação de Desempenho** – ferramenta utilizada pelas organizações para medir o desempenho dos funcionários. As organizações, enquanto sistemas de papéis tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. Mas, nem sempre o que o empregador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar possíveis problemas. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho do seu pessoal (GIL, 2001).
- **Motivação dos funcionários** – refere-se ao funcionário sentir-se bem e realizado dentro da organização, para que assim consiga desenvolver suas capacidades, crescendo como profissional e contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Segundo Gil (2001) é uma força que estimula as pessoas a agir e deriva de uma necessidade que é própria de cada indivíduo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

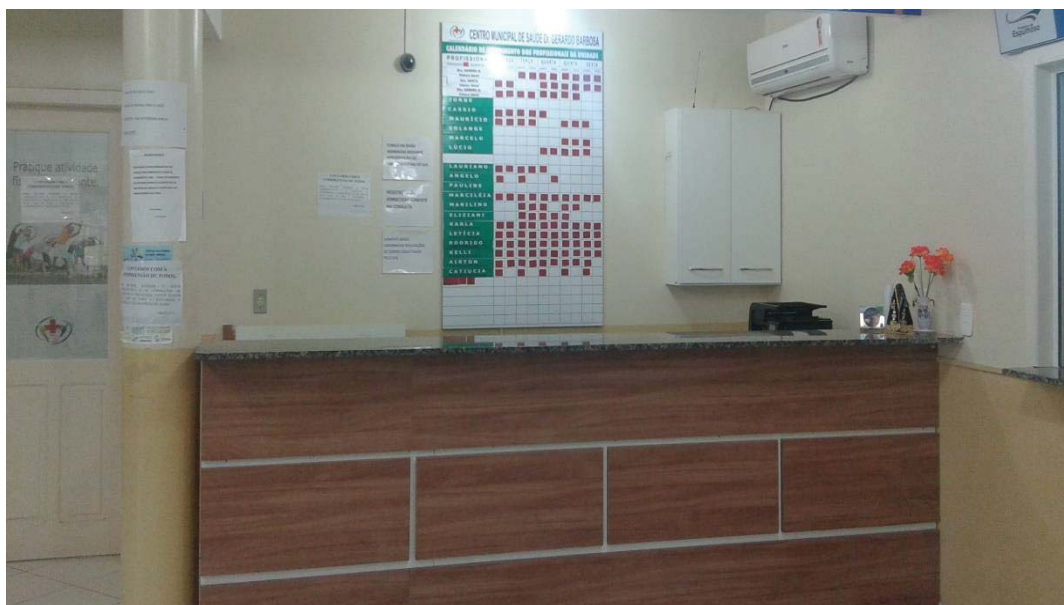
Este capítulo apresenta os dados da pesquisa e a respectiva análise. Na primeira parte é apresentada UBS Gerardo Barbosa e o modelo de gestão de pessoas. Na segunda parte são descritos os instrumentos e o processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos que atuam na referida UBS a qual se seguem as análises dos dados com base na literatura gerencial consultada.

4.1 UBS GERARDO BARBOSA

A UBS Gerardo Barbosa é referência em saúde pública em Espumoso, pela sua localização central e em razão da maioria das empresas locais não oferecerem plano de saúde aos funcionários. A população busca diariamente algum tipo de serviço de saúde na referida UBS, com destaque para os serviços médicos, odontológicos, de saúde mental, bem como produtos farmacêuticos básicos.

A infraestrutura da UBS é nova e encontra-se em boas condições de atendimento à população, como pode-se visualizar na Figura 2. Ao entrar na UBS, o usuário é recebido numa sala ampla, pela diretora de agendamento de consultas.

Figura 2 – Hall de entrada da UBS Gerardo Barbosa



Fonte: Dados primários, 2017.

Na mesma sala em que realiza-se a recepção aos usuários, ao lado direito, encontra-se a farmácia básica (figura 3), a qual diariamente fornece medicamentos a população.

Figura 3 – Farmácia básica da Unidade



Fonte: Dados primários, 2017.

A Unidade conta com cinco consultórios médicos, que apesar de não serem muito amplos, possuem uma infraestrutura adequada para realização das consultas em atenção básica e dois consultórios odontológicos, equipados para atender as demandas da população, como consta na Figura 4.

Figura 4 – Consultório médico e consultório odontológico da Unidade



Fonte: Dados primários, 2017.

A UBS também dispõe de uma sala de observação (figura 5), onde, conforme orientação médica, os pacientes recebem medicamentos e cuidados por parte da equipe de enfermagem.

Figura 5 – Sala de observação da Unidade



Fonte: Dados primários, 2017.

A gestão de pessoas na Administração Pública, como já citado anteriormente, é de extrema importância dentro das organizações, uma vez que, muito se ouve falar em servidores públicos pouco comprometidos e desmotivados no desempenho de suas atribuições, deixando a desejar na prestação de serviços à população. Por questões como essa, ter uma equipe, ou uma pessoa encarregada do setor de RH, torna-se indispensável dentro de qualquer empresa, sendo pública ou privada.

Na UBS Gerardo Barbosa, a gestão de pessoas é de responsabilidade da Secretária Municipal de Saúde. Para tanto, a Secretária é assessorada por quatro diretores de setor:

- um responsável pela farmácia básica: além de a Unidade possuir um farmacêutico responsável, possui um diretor, responsável por controlar os estoques de remédios, pela realização da compra de medicamentos e por acompanhar diariamente a demanda da população, informando a gestora do que a população mais precisa, no que diz respeito a medicamentos.
- um responsável pelo setor de liberação de exames e encaminhamentos para consultas especializadas: este é o setor onde são autorizados exames e consultas para serem realizados em outras instituições de saúde da cidade ou fora da cidade, uma vez que a

Unidade não realiza exames (ultrassonografia, radiografia, tomografia, exames laboratoriais) por não possuir a estrutura e os equipamentos necessários e não possui todas as especialidades médicas.

- um responsável pelo setor de consultas em atenção básica (as que ocorrem na própria unidade): esse diretor é responsável por organizar diariamente os atendimentos médicos, odontológicos, as fisioterapias, consultas com a nutricionista e com as psicólogas, realizadas na UBS.
- um responsável pelos sistemas informatizados e tudo que diz respeito a tecnologia da informação: esse diretor trabalha para que todos os sistemas informatizados utilizados na Unidade estejam funcionando adequadamente.

Os referidos diretores, são responsáveis por trabalhar no sentido de que todos os serviços oferecidos na Unidade sejam desempenhados da melhor maneira possível, que todos os servidores cumpram seu papel e que tudo ocorra dentro do esperado pela gestora. Os mesmos estão à frente de diferentes setores, para que quando a gestora não puder se fazer presente, eles sejam seus substitutos, reportando a ela posteriormente, tudo que ocorre nos respectivos setores.

Do total de 42 servidores que atuam na UBS Gerardo Barbosa, 36 são concursados, 4 são cargos de confiança (diretores) e 2 são contratados. Entre os concursados estão os médicos, dentistas, enfermeiros, técnicos de enfermagem, nutricionista, psicólogas, fisioterapeuta, farmacêutico, agentes e auxiliares administrativos, serventes, vigias, motoristas e fiscal sanitário, como pode ser observado no Quadro 4.

Os servidores públicos concursados são os que participaram da pesquisa, por terem sido submetidos ao processo de avaliação de desempenho. Conforme determinada a Lei Municipal nº 2847 de 19 de outubro de 2005: “A investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo, na forma prevista em lei” (ESPUMOSO, 2015).

Junto a esses servidores públicos também atuam aqueles que ocupam “cargos de confiança”, também denominados “cargos em comissão”. Entre eles estão os “diretores de setor”, que são definidos pelo prefeito e podem ser ocupados por servidores estatutários ou não, desde que atendam às exigências para o cargo. Os servidores estatutários poderão escolher entre o salário do cargo efetivo ou do cargo em comissão, conforme determinado Regime Jurídico de Espumoso (2015).

Quadro 4 – Servidores concursados da UBS

Cargo	Quantidade de servidores
Agente administrativo	02
Assistente social	01
Auxiliar administrativo	02
Dentista	04
Enfermeiro	04
Farmacêutico	01
Fiscal sanitário	01
Fisioterapeuta	01
Médico	03
Motorista	04
Nutricionista	01
Psicólogo	02
Servente	03
Técnico de enfermagem	05
Vigia	02
Total	36

Fonte: Dados primários, 2017.

E por fim, há os contratados temporariamente, com tempo de atuação no cargo estipulado em contrato, e que ingressaram na Unidade através de processo seletivo, atualmente na UBS nesse grupo, estão os 2 agentes de endemias, que fazem parte da equipe de vigilância sanitária. A Unidade ainda conta, nos dias atuais, com 3 médicas cubanas, do Programa Mais Médicos, do Governo Federal.

Os cargos e salários dos servidores são previamente estipulados na Lei Municipal, e só pode ocorrer a criação de novo cargo se houver a elaboração de projeto para ser votado pelo Poder Legislativo. Uma vez aprovado pelo Legislativo, o prefeito pode sancionar a lei, criando o novo cargo (REGIME JURÍDICO DE ESPUMOSO, 2015).

Outro ponto de suma importância dentro da gestão de pessoas são os treinamentos oferecidos aos servidores, uma vez que proporcionam desenvolvimento de habilidades, e permitem ao funcionário aprofundar seu conhecimento do meio ao qual está inserido e da melhor maneira de desempenhar as suas funções. Na UBS Gerardo Barbosa geralmente não são oferecidos treinamentos específicos ao funcionário no momento do seu ingresso no trabalho, mas sempre que possível e necessário, são oferecidos aos mesmos oportunidades de participarem de palestras e cursos de capacitação, como pode se observar na figura 6:

Figura 6 – Treinamento realizado na UBS Gerardo Barbosa para os servidores



Fonte: Prefeitura Municipal de Espumoso, 2017.

O mesmo ocorre quando se começa a utilização de um novo sistema, por exemplo, todos os servidores recebem a devida capacitação. Por se tratar de uma questão tão importante, que é a saúde pública, a gestora busca sempre inovar e buscar o aperfeiçoamento, para assim oferecer uma melhor qualidade nos serviços prestados aos munícipes.

Quanto ao processo de demissão, os servidores concursados, ao ingressarem no trabalho passam pelo estágio probatório, que dura 3 anos. Nesse período, os mesmos são avaliados e podem ser exonerados caso não venham a cumprir com os requisitos básicos de sua função. Após esse período os servidores adquirem estabilidade e só podem ser exonerados em virtude de sentença judicial transitada em julgado (quando não se pode mais recorrer); e mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa (REGIME JURÍDICO DE ESPUMOSO, 2015). Nesse cenário, a avaliação de desempenho assume papel de grande importância, como ferramenta a ser utilizada pela gestão de pessoas na Unidade.

4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UBS GERARDO BARBOSA

Na UBS Gerardo Barbosa, a avaliação de desempenho é aplicada formalmente apenas para os funcionários em estágio probatório, sendo realizada trimestralmente, pela gestora da área, que é a Secretária Municipal de Saúde. Após três anos de trabalho, os referidos funcionários adquirem a estabilidade, razão pela qual a referida Secretária avalia como uma dimensão positiva do processo de gestão de pessoas. Nas suas palavras:

Olha, eu acho que a avaliação sempre é boa, e em cima dos resultados a gente pode desenvolver algumas ações na secretaria que vão ser de grande valia, mas assim, eu não sei ainda que tipo de trabalho a gente vai desenvolver. Mas o funcionário tem que tá cumprindo com as suas atribuições e sendo atuante. Olha, eu acredito que sim, que existe a legislação, que tu tem a tua estabilidade, até por essas questões políticas, acredito eu, mas eu acredito sim que se tu tiver um chefe atento, uma chefia imediata comprometida, então se o funcionários não estiver cumprindo com as suas atribuições, porque tu prestou um concurso, tem uma carga horária a cumprir e tem umas atribuições, então, acredito sim, que em não cumprindo isso, ele pode perder essa estabilidade e perder o seu emprego.

Na Prefeitura Municipal de Espumoso foi instituída uma Comissão Especial de Avaliação de Desempenho, em 21 de setembro de 2001, pelo Decreto 2158/2001, formada por três funcionários efetivos e estáveis, os quais são nomeados por portaria a cada mandato, ou seja, a cada 4 anos. De acordo com o Decreto 2158 essa Comissão não tem como objetivo avaliar o funcionário diretamente, mas sim acompanhar todo o processo, distribuindo o Boletim de Desempenho aos supervisores diretos, a cada 3 meses, e posteriormente aferindo a pontuação obtida na avaliação e procedendo aos competentes registros na Ficha de Controle do Funcionário (CESPRO, 2015).

O método de avaliação de desempenho adotado é o “Escolha Forçada”, que consiste em um formulário (ANEXO A) com frases sobre os quesitos: assiduidade; pontualidade; disciplina; eficiência; responsabilidade e relacionamento.

No processo de avaliação, o avaliador tem, obrigatoriamente, que assinalar uma frase que melhor se aplica ao desempenho do funcionário avaliado, classificando os funcionários de acordo com a seguinte escala nominal:

- bom desempenho
- regular desempenho
- ruim desempenho

Cada frase apresentada no formulário de avaliação, o qual é denominado “Boletim” possui uma pontuação. A nota de cada boletim na avaliação final deverá ser multiplicada por

10. Assim, a estabilidade no emprego é conquistada pelo servidor que obtiver nota final igual ou superior a 1800 pontos. Em relação a esta parte mais técnica da avaliação de desempenho realizada na UBS, a Secretária de Saúde afirma ainda não ter obtido muito conhecimento, pois está na gestão a aproximadamente cinco meses e devido a fase de adaptação, não conseguiu se inteirar completamente de todos os processos, como pode ser constatado em sua fala:

A gente ficou 3 meses praticamente só fazendo a prestação de contas, agora então que a gente tá tentando colocar em ordem, fazendo licitação pra medicamentos, organizando os equipamentos para dar condições de trabalho, porque o funcionário pode ser ótimo, mas se ele não tiver condições mínimas de trabalho, ele não vai conseguir desempenhar uma boa função. E assim que a gente conseguir se organizar, todos os processos vão se regularizar, inclusive a avaliação.

De acordo com o que consta no Regime Jurídico do município, o servidor avaliado deve tomar ciência das respostas de cada boletim de avaliação, podendo se manifestar sobre os itens avaliados, uma vez que, a avaliação só será considerada legítima se estiver assinada pelo respectivo avaliado, como consta no trecho a seguir:

A cada três meses, a Comissão distribuirá o Boletim de Desempenho do estágio probatório, para o preenchimento dos quesitos de avaliação, pela chefia imediata do estagiário, o qual será devolvido até o dia quinze do mês subsequente à avaliação, somente após o servidor ter vista do boletim de estágio, podendo se manifestar sobre os itens avaliados, só tendo legitimidade após o servidor apor sua assinatura (REGIME JURÍDICO DE ESPUMOSO, 2015).

Nas instruções de como o gestor deve proceder no processo de avaliação, consta que o servidor que apresentar desempenho insatisfatório em algum dos quesitos da avaliação, deverá receber orientação adequada do gestor, para corrigir as deficiências, como consta no Decreto municipal 2345/04: “O servidor que, em qualquer fase da avaliação do estágio probatório, obtiver menos de 20 (vinte) pontos em qualquer dos quesitos avaliados, deverá ser acompanhado e orientado pela chefia, a fim de que possa recuperar o item insatisfatório” (CESPRO, 2015).

Caso houver desempenho insatisfatório de um servidor em três avaliações consecutivas, cabe ao gestor iniciar o processo de exoneração do servidor, sendo-lhe assegurada defesa, dentro do prazo de cinco dias úteis, podendo indicar as provas que pretende produzir (REGIME..., 2015). Através de conversa com alguns servidores com mais tempo de trabalho na UBS, foi tomado conhecimento de alguns casos em que o servidor necessitou receber orientação da chefia, devido a estar deixando a desejar na avaliação, mas nunca ocorreu a exoneração de fato.

Segunda a gestora, mesmos os servidores que não estão em estágio probatório possuem seu desempenho avaliado constantemente, de maneira informal, para que se consiga dar oportunidades aos funcionários que realmente se empenham e se dedicam ao trabalho, e, corrigir posturas que não favoreçam o desenvolvimento individual e organizacional. Por “maneira informal” ela entende:

A gente está sempre aqui, muito atento aos funcionários, as atividades, à própria secretaria, e também a gente tem a comunidade, e agora com WhatsApp tudo é muito fácil, então alguém saiu no horário de expediente, alguém na rua viu (eles batem foto, filmam) eles nos comunicam, um colega fala porque não concorda. E com outros, a comunidade veio aqui e não foi bem atendida, tu tem que saber mensurar algumas coisas, porque o fato de a gente não conseguir atender a tudo e a todos, gera descontentamento, porque o ser humano nunca quer ouvir um não, e se ele vem buscar é porque realmente precisa ser atendido na sua necessidade, então, as vezes pode chegar alguma reclamação, aí tu em que ver, avaliar, tentar mensurar se foi só porque a pessoa não teve êxito no pleito ou porque o funcionário não teve habilidade, ou foi grosseiro.

Sobre o *feedback* do resultado da avaliação de desempenho para os servidores, para que possa ser discutido sobre os pontos positivos e negativos da equipe, a gestora da Unidade diz que pelo que observou e o que chegou de informação até ela, a gestão anterior não era tão comprometida em oferecer esse retorno aos servidores, pois muitos vieram até ela para falar: “aqui cada um faz o que quer, a gente não tem um norte”. A Secretária ainda pontuou que pretende sim realizar esse *feedback* da avaliação com sua equipe e acrescentou:

A gente tá tentando ser não apenas um gestor e sim um colega, então eu não tenho esse nível hierárquico, eu sou chefe e tu é subordinado, e é assim e pronto. A gente sempre procura manter o diálogo, reúne a equipe, a gente não tá conseguindo se reunir, porque como eu te falei, se tu pegar uma coisa organizada tu vai ali e tu consegue pensar, planejar e reestruturar, como não tava organizado, a gente tá tentando organizar o serviço, pra daí sim futuramente, mas já nessa organização, a gente tá ouvindo bastante os funcionários, pedindo uma opinião, pedindo uma ideia, e até porque as pessoas se sentem valorizadas, e eu acho que elas ficam mais comprometidas quando elas se sentem parte integrante.

A gestora ao ser questionada se considerava seus funcionários motivados para o trabalho, afirmou que ainda é muito cedo para ela responder pontualmente “sim eles estão motivados” ou “não estão motivados”, devido ao fato de ter assumido a gestão há apenas 4 ou 5 meses, mas que no geral nota que a maioria está sim engajada com o trabalho, que a Unidade possui servidores com bastante tempo de atuação, e por consequência disso, é normal as vezes se sentirem desmotivados, por estarem sempre fazendo a mesma coisa, sem desafios, pois segunda ela, o ser humano é movido por desafios. Devido a isso, afirma a gestora, pretende investir tempo e recursos para realizar treinamentos e ações que evitem esse comodismo.

Nas suas palavras:

Eu quero trazer treinamentos, eu noto que eles podem render muito mais, e esse render muito mais tá na união da equipe e também nessa motivação, que por vezes tu só vai conseguir desenvolver trazendo algum evento, pra que eles consigam se desenvolver e a gente consiga ter êxito. A gente ficou 3 meses praticamente só fazendo a prestação de contas, agora então que a gente tá tentando colocar em ordem, fazendo licitação pra medicamentos, organizando os equipamentos, para dar condições de trabalho, porque o funcionário pode ser ótimo mas se ele não tiver condições mínimas de trabalho ele não vai conseguir desempenhar uma boa função.

A Secretária de Saúde reforçou que considera a avaliação de desempenho uma ferramenta de extrema importância, pois são os funcionários os principais responsáveis pelo sucesso de uma organização, e esse sucesso só é alcançado quando os funcionários estão engajados e desempenhando bem suas funções. Nas suas palavras:

Eu acho que tudo que vem de encontro pra melhorar é válido, a empresa, não só o posto de saúde, ou qualquer empresário do município, ele só se desenvolve se as pessoas tiverem motivadas, engajadas, dedicadas e trabalhando, se não, tu não vai ter êxito, por isso a importância da avaliação de desempenho. Então acho que tudo que vem de encontro pra que as pessoas estejam nessa situação, pra que a gente consiga ter êxito nas atividades que estão sendo propostas é muito importante.

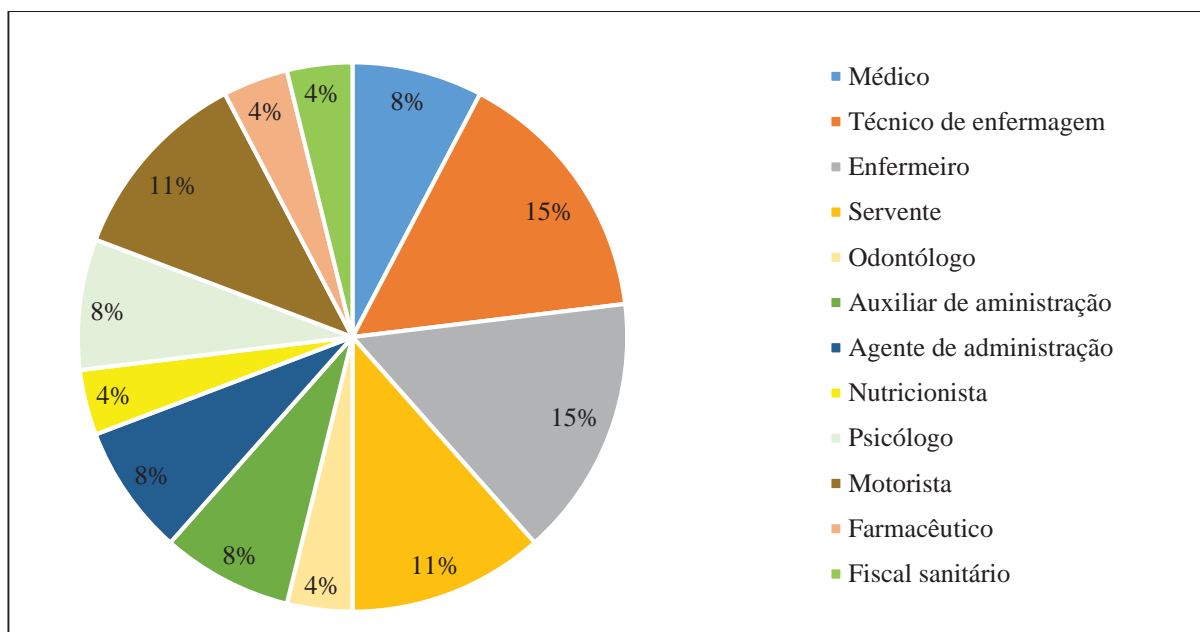
Percebe-se que as informações acerca da avaliação de desempenho se encontram bem especificadas nos documentos públicos do município, constando claramente suas etapas, bem como sua finalidade e responsabilidade. A atual secretária de saúde mostra um certo descontentamento com a forma que era conduzida a avaliação pela gestão anterior, mostrando-se favorável a conduzir o processo com maior seriedade e diálogo com os servidores, apesar disso, ela ainda apresenta pouco conhecimento técnico sobre a avaliação e o seu respectivo formulário.

4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

Dos servidores que responderam à pesquisa, dois são médicos; quatro são técnicos de enfermagem; quatro são enfermeiros; três são serventes; um odontólogo; dois auxiliares de administração; dois agentes de administração; uma nutricionista; dois psicólogos; três motoristas; um farmacêutico; um fiscal sanitário.

O perfil profissional de cada respondente consta no Gráfico 1 apresentado a seguir.

Gráfico 1 – Servidores respondentes da pesquisa por cargo

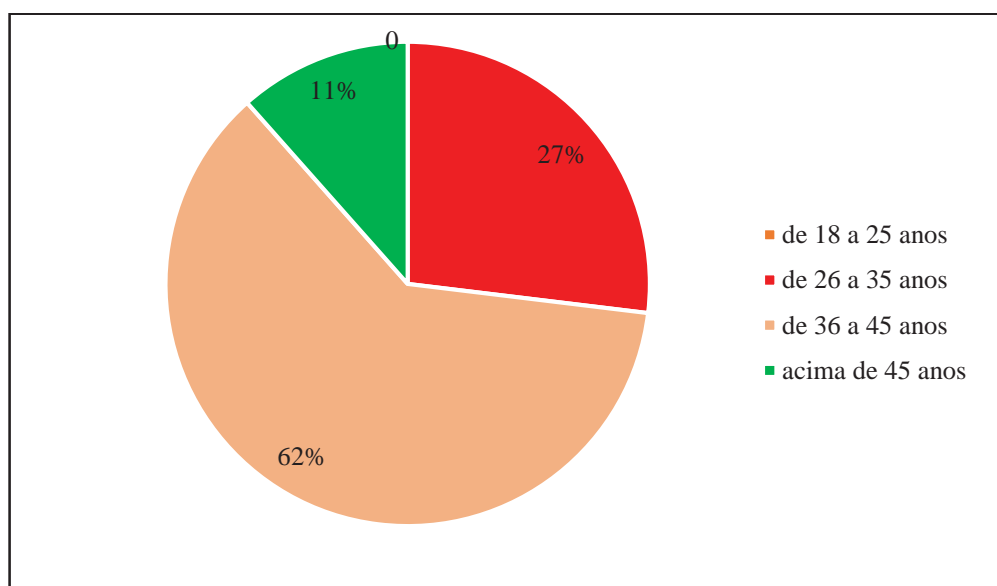


Fonte: Dados primários, 2017.

Quanto ao gênero, 65% dos servidores da UBS são mulheres. Essa predominância de mulheres evidencia a tendência de haver mais mulheres que homens trabalhando na área da saúde. Afinal, a primeira profissão da mulher foi a de Enfermeira, a qual representou continuidade do papel de cuidadora que sempre exerceu no seio familiar.

Com relação a faixa etária, os dados da pesquisa nos mostram que a maioria dos servidores entrevistados são pessoas de meia idade, pois 62% possuem de 36 a 45 anos; 27% de 26 a 35 anos; 11% acima de 45 anos e nenhum servidor possui de 18 a 25 anos, como pode ser visto no Gráfico 2. Isso pode ocorrer em decorrência de a admissão ser através de concurso público, assim, na faixa etária de 18 a 25 anos a maioria dos jovens ainda estão se capacitando para depois tentar ser aprovado em um concurso. E o fato de se ter mais servidores de meia idade, se explica pela estabilidade do servidor público, onde a maioria só deixa o cargo público para se aposentar.

Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes

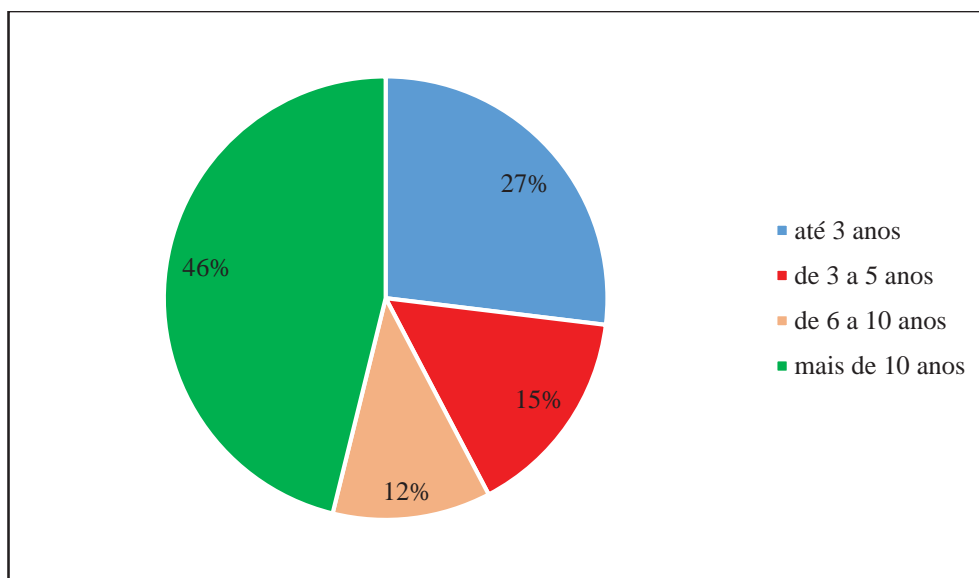


Fonte: Dados primários, 2017

Com relação ao estado civil, a maioria dos servidores (77%) é casado, fato que se explica pela faixa etária da maioria estar entre 36 a 45 anos. E, quanto à raça, a maioria se declara branco (88%) ou pardo (12%).

Conforme consta no Gráfico 3, o grupo de servidores é heterogêneo quanto ao tempo de trabalho. A maioria dos servidores (46%) está trabalhando na UBS há mais de 10 anos, mas 27% deles tem menos de 3 anos na UBS, o que pode estar evidenciando momentos de transição geracional na prestação dos serviços e, se não for considerado nas práticas de gestão do responsável, pode aflorar conflitos em razão da forma como cada geração concebe o trabalho. Os servidores com menor tempo de atuação nesta UBS estão em estágio probatório.

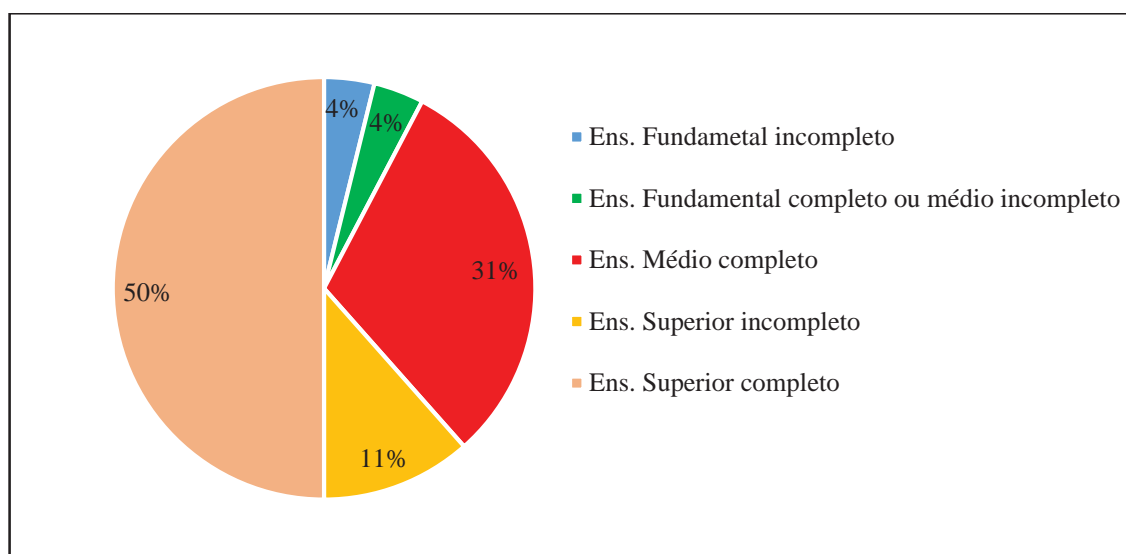
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na UBS



Fonte: Dados primários, 2017

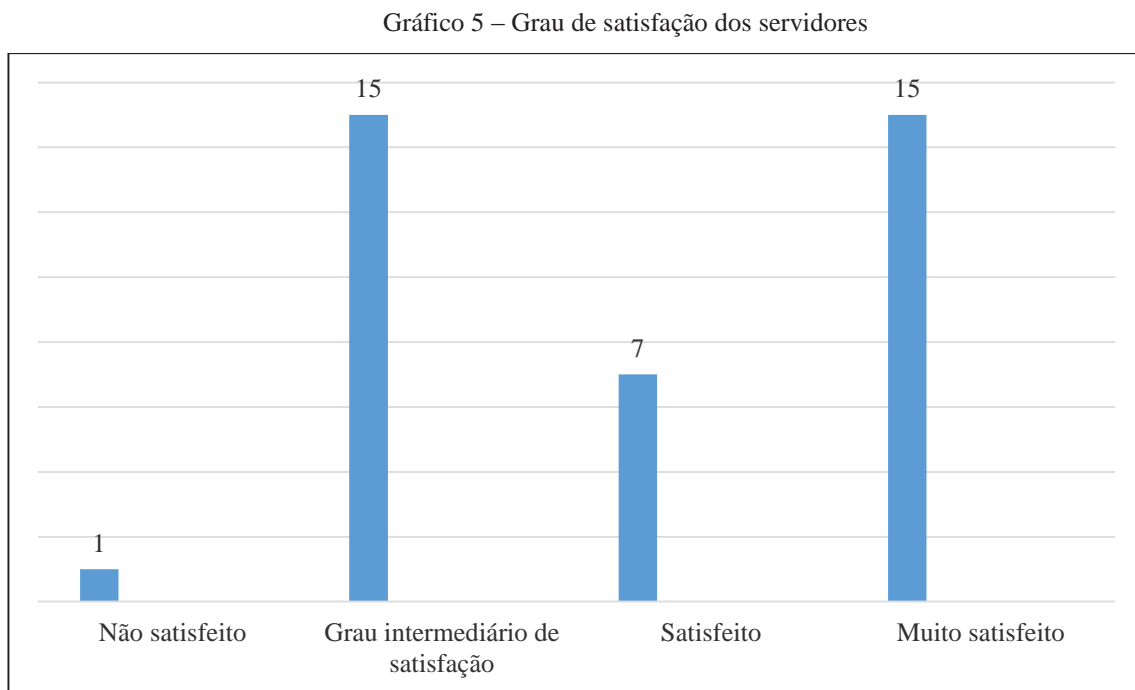
Com relação ao grau de escolaridade e de acordo com o Gráfico 4, se observa que 50% dos servidores possuem ensino superior completo e 31% possuem ensino médio completo; 11% possuem ensino superior incompleto; enquanto ensino fundamental incompleto e ensino fundamental completo ou ensino médio incompleto somam apenas 8% dos servidores. Esse grau de escolaridade elevado se justifica, principalmente pelo fato de a maioria dos cargos ocupados na UBS exigir ensino superior ou ensino médio completos, sendo que os únicos cargos sem essa exigência são os de servente, motorista e vigia.

Gráfico 4 – Grau de Escolaridade



Fonte: Dados primários, 2017

Ao serem questionados sobre como se sentiam trabalhando na UBS Gerardo Barbosa, a maioria dos servidores (15) declarou estar em um grau intermediário de satisfação; enquanto 7 se declararam satisfeitos; um dos servidores públicos se declarou não satisfeito, como mostra o Gráfico 5.



Fonte: Dados primários, 2017.

Ao serem questionados sobre o formulário de avaliação de desempenho, a maioria (21) dos servidores públicos da UBS afirmam conhecê-lo. Os que afirmaram não conhecer silenciaram (3), ou apresentaram uma avaliação crítica do método. Um servidor afirmou que: “Alguns funcionários não desempenham bem suas funções em todos os sentidos e nenhuma medida é tomada”.

Dos servidores que conhecem o formulário de avaliação de desempenho alguns o julgam como sendo bom (10); o restante dos servidores se mostram céticos quanto a sua eficácia, afirmam que a avaliação não é satisfatória, apesar de ser considerada importante. Os motivos para tanto estão nos procedimentos administrativos serem realizados “por obrigação”, “muito vago”, “não considera o lado técnico de cada profissão e é realizado por pessoas “que não conhecem o trabalho”. Como pode ser observado na fala de um dos servidores: “Acho o método um pouco vago, acredito que apenas é realizado para cumprir com as normas”.

Ao responderem se alguma vez tiveram conhecimento do resultado da sua avaliação de desempenho, a maioria (17) dos servidores da Unidade responderam que sim, sempre foram informados do resultado da avaliação. Dos que afirmaram nunca ter tido ciência do resultado, 3 responderam que não tiveram conhecimento e nunca se importaram em saber; 1 servidor respondeu que já procurou saber do resultado da avaliação e não obteve retorno e 2 servidores ainda afirmaram ter tomado conhecimento do resultado apenas porque precisavam que eles assinassem o formulário de avaliação.

Ao serem indagados sobre o que acham dos quesitos avaliados (assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, reponsabilidade e relacionamento), 18 dos servidores, ou seja, a grande maioria dos respondentes, afirmou que os quesitos são muito bons e são os que realmente importam para se avaliar um funcionário. O restante dos servidores respondeu que a avaliação deveria ser remodelada, uma vez que os quesitos avaliados não são os mais importantes (2); e que alguns quesitos deveriam ser acrescentados, bem como: “motivação”; “ética”; “desempenho das funções” e “se sabe desenvolver as atividades propostas”.

Sobre o *feedback* do resultado da avaliação de desempenho por parte dos gestores, 8 servidores responderam que sim, esse retorno acontece.

Os outros 18 servidores responderam que nunca houve esse retorno na UBS, sendo que alguns silenciaram (11) ou afirmaram considerar esse *feedback* de extrema importância para Unidade, “para ressaltar pontos positivos e negativos” e “para melhorar o funcionamento”. Como pode ser observado na fala de um dos médicos da UBS: “Apesar de saber o resultado pois assinamos creio que a divulgação pode não ser realizada com críticas e seria de importância para apontamentos”.

Ao serem questionados se consideravam a avaliação de desempenho importante para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, apenas 3 servidores responderam que não, por pensar que: “é obrigação dos funcionários saberem de seus deveres a cumprir”, “é depois do estágio probatório que os funcionários precisam ser avaliados” e “do jeito que a avaliação é realizada na UBS, não se torna importante”.

Dos que responderam afirmativamente à pergunta, todos consideram a avaliação de desempenho uma ferramenta “muito importante” para o desenvolvimento pessoal tendo em vista que por meio dos resultados do seu desempenho, pode “melhorar como profissional”, “se sentir mais motivado”, “avaliar a efetividade das ações/atividades”, bem como adequar a pessoa ao tipo de trabalho/função que melhor lhe agrada.

Os servidores públicos A considera “extremamente importante pois assim tu tem a oportunidade de rever o que está fazendo de errado e pode mudar as atitudes para melhor desenvolver suas atividades”, enquanto o servidor B entende que é preciso “para realmente ter certeza que o funcionário está no setor/ função apropriado”.

Na questão que se referia à continuidade da avaliação de desempenho após o término do estágio probatório, a maioria dos respondentes mostrou-se favorável. Dos 3 servidores que responderam que não acham necessário essa continuidade, um deles afirmou achar suficiente os três anos de estágio probatório para se avaliar o funcionário.

Os servidores que responderam achar necessário que a avaliação seja contínua, se mostraram desfavoráveis a estabilidade do servidor público, afirmando que a continuidade da avaliação seria muito importante “para que não ocorra o comodismo, tão comum no funcionalismo público”, “os servidores não relaxem no cumprimento de suas atribuições” e “para que os funcionários se sintam motivados”, como apresenta-se nas falas a seguir: “Considero muito importante pois normalmente o pessoal relaxa após saber que não corre mais o risco de serem mandados embora pois acreditam na tal estabilidade” e “na maioria dos casos, após o término do estágio probatório, ocorre o comodismo da parte dos funcionários; “acredito que após a estabilidade, a avaliação poderia ser usada para a utilização do funcionário, para cargos de chefia, deixando assim de ser somente cargos políticos”.

Ao serem questionados sobre como gostariam de ser avaliados, apenas 2 servidores responderam que a avaliação poderia continuar sendo feita como é na Unidade. Os demais servidores afirmaram que gostariam de ser avaliados através “dos trabalhos prestados no dia-a-dia”, “de relatórios mais descritivos”, “auto avaliação”, “de uma conversa, onde os pontos positivos e negativos fossem ressaltados, para possíveis mudanças”, “do grupo todo”, “de pessoas da área/pessoas capacitadas para cada cargo”. Isso fica evidente nas falas dos mesmos: “No meu ponto de vista, a avaliação não deveria ser feita apenas por uma pessoa, mas sim envolver o grupo todo, para discutir os resultados e metas a serem alcançados” e “Gostaria de ser avaliada pelos trabalhos prestados que considero que são verídicos pois pode ser visto através do programa que utilizamos, lá tá bem especificado o que desenvolvemos na unidade”.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Ao analisar os dados apresentados acima, nota-se a percepção dos servidores e da gestora em relação ao processo de avaliação de desempenho da UBS Gerardo Barbosa, e como isso pode refletir diretamente no trabalho desempenhado por ambos.

A pesquisa revelou que a maioria dos servidores conhece o formulário de avaliação de desempenho utilizado na UBS, mas se mostram insatisfeitos com o mesmo, por sentirem um distanciamento do método utilizado e da realidade diária de trabalho, acreditando que a avaliação constitui um mero processo formal para cumprir com o regulamento. A avaliação encarada dessa maneira deixa de dar a contribuição esperada tanto para a empresa, como para os funcionários, pois, como afirma Limongi França (2014), quando feita positivamente, traz muitos benefícios.

A principal vantagem é permitir a melhora no desempenho individual e coletivo, beneficiando a todos, ou seja, o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho, e este é o ponto central do gerenciamento moderno. Assim, a avaliação de desempenho quando fica apenas no papel não traz benefícios à organização, ela precisa ser condizente com a realidade vivida no ambiente organizacional, para servir como base para o gestor tomar suas decisões e para o funcionário saber o que precisa melhorar como pessoa e profissional. Percebe-se que o método utilizado na Unidade (escolha forçada) não agrada os servidores, uma vez que esse método geralmente é escolhido por ser de fácil aplicação, porém é muito limitado e mecânico, tendo em vista que impossibilita a realização de uma avaliação mais dirigida a cada servidor, pois obriga assinalar uma das frases, mesmo que o comportamento do servidor não se encaixe exatamente em nenhuma delas.

Outro ponto percebido na pesquisa é que alguns servidores são totalmente desinformados quanto ao processo de avaliação e não conhecem o regulamento, uma vez que criticam a avaliação por ser feita por “pessoas que não conhecem o trabalho”, a partir disso logo se conclui que eles acreditam ser a comissão de avaliação quem os avalia diretamente, mas é sabido que isso não acontece, a comissão apenas acompanha o processo, e quem de fato avalia é o gestor, que acompanha o trabalho dos servidores diariamente. Gil (2001) defende a avaliação realizada pelo gestor, pois afirma que ninguém melhor do que o próprio chefe para avaliar seu subordinado, uma vez que, convive com ele todos os dias, e é de certa forma responsável pelo seu desempenho. A gestora também demonstrou ter baixo nível de informação da parte técnica da avaliação de desempenho dos servidores, justificada por estar há pouco tempo no exercício do cargo, o qual foi ocupado por critérios políticos e não por meritocracia.

Quanto ao resultado da avaliação de desempenho a maioria toma ciência devido ao fato que precisa assinar o formulário para que a avaliação ganhe legitimidade, mas existe um minoria que afirma nunca ter se importado em saber do resultado, o que evidencia que assinam o formulário sem sequer ler, o que mostra um descaso com relação à avaliação.

Quanto ao retorno/*feedback* do resultado da avaliação para os funcionários, percebeu-se que esse retorno, de grande valia para o gestor e o servidor, não acontece na UBS, mesmo os servidores se mostrando extremamente favoráveis quanto a esse retorno. Esse *feedback* é de fato a parte mais importante da avaliação para qualquer organização, pois através dele se pode reverter um desempenho ou comportamento desfavorável de em funcionário, ou se contemplar e gratificar um bom ou ótimo desempenho, uma vez que a avaliação não pode ser encarada só como uma punição, onde os que não servem são dispensados, mais sim como uma ferramenta positiva, onde as coisas possam ser reestruturadas e repensadas para melhorar para o servidor e para a Unidade, pois como diz Silva (2010) a avaliação de desempenho no setor público remete mais a aprendizado do que a punição.

A Secretária atual se mostrou ciente de que esse retorno não era realizado na UBS anteriormente, mas afirmando que pretende realizar isso na sua gestão, pois diz estar se baseando no diálogo com a equipe para alcançar os objetivos almejados, e que o ouvir o funcionário é muito importante para o gestor.

Quanto a continuidade da avaliação de desempenho após o término do estágio probatório, percebe-se que os servidores são favoráveis, pois acreditam que o comodismo da estabilidade é um ponto negativo, uma vez que alguns servidores passam a não se preocupar mais em desempenhar bem suas funções, além do mais a maioria dos servidores da UBS (46%) possuem mais de 10 anos de trabalho, e o fato de o funcionário ser sempre desafiado a buscar a melhora pessoal e profissional pode contribuir muito com o seu desenvolvimento e o desenvolvimento da empresa, sendo pública ou privada, uma vez que quando toma conhecimento de que não passa mais por nenhum tipo de avaliação formal, ele se sente seguro e acredita que nada que fizer ou deixar de fazer poderá fazer com que perca seu emprego, pois suas faltas passarão despercebidas ou sempre serão reconsideradas.

Nesse cenário, a administração pública atual requer mudanças de postura por parte dos gestores e servidores, para que esse comodismo tão conhecido no funcionalismo público seja evitado, pois, como diz Lotta (2002), a administração pública está passando por um momento de redefinição de estruturas e nesse contexto, a área de recursos humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com

referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à “nova” administração pública.

Há certo grau de comodismo nesse comportamento, talvez associado à desmotivação de alguns servidores públicos. A gestora da UBS afirmou que, pelo que observa, sua equipe é “bastante motivada e engajada com o trabalho”. Porém a maioria que participou da pesquisa diz estar em um nível intermediário de motivação, ou seja, não chegam a estar desmotivados, mas poderia ser melhor, poderiam estar se sentindo mais motivados. Segundo Gil (2001) isso ocorre porque a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio para se identificar quem está motivado e quem não está. Essa “leitura do corpo” pode induzir a erros, pois o comportamento humano é muito complexo, e as pessoas são capazes de dissimular seus sentimentos por meio da expressão corporal.

No que diz respeito aos quesitos avaliados, a maior parte dos servidores acredita que os mesmos são bons e importantes para avaliar o desempenho do funcionário. Isso evidencia que o descontentamento de alguns servidores em relação à avaliação de desempenho não está relacionado aos quesitos da avaliação, mas, sim, ao método de avaliação e à forma como é realizada uma vez que, quase que em sua totalidade os servidores gostariam de ser avaliados de outra forma, envolvendo mais as particularidades de cada um, envolvendo mais o grupo de trabalho, de uma maneira mais dinâmica e com mais diálogo, levando em consideração a realidade, de fato, vivida na UBS.

Apesar de haver muitas falhas no processo, a gestora e os servidores consideram a avaliação de desempenho uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento dos funcionários e da Unidade, pois reconhecem que através dela pode-se tomar ciência dos aspectos a melhorar, buscando soluções, e reconhecer os aspectos positivos, ficando mais fácil nortear as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados.

4.5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação proporciona para a UBS Gerardo Barbosa uma visão do que é necessário para que as falhas no processo de avaliação de desempenho dos servidores sejam sanadas, buscando alcançar o máximo de proveito dessa ferramenta da gestão de pessoas, demonstrando o que deve ser feito; quem deve fazer; o porquê que tem que ser feito; onde fazer; quando fazer e quanto custa fazer. Essas sugestões de ações a serem desenvolvidas são baseadas nos dados coletados na pesquisa e expressas através da ferramenta 5W2H.

Quadro 5 – Plano de ação

O que?	Quem?	Por quê?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa? (R\$)
Evento de sensibilização para participar da avaliação de desempenho	Secretaria Municipal de Saúde	Os servidores não dão a devida importância à ferramenta; Para estimular os servidores para o envolvimento e comprometimento com a avaliação de desempenho	Sala de reuniões da UBS	Julho 2017	Palestra para os servidores, com Luiz Roberto Canello	3.130,00
Reunião explicativa com os servidores sobre a parte técnica da avaliação de desempenho e seu regulamento	Comissão de avaliação	Para os servidores conhecerem o regulamento que dispõe das normas da avaliação.	Sala de reuniões da UBS	Agosto de 2017	A Comissão de avaliação deverá conduzir uma reunião com os servidores, a fim de se apresentar e conversar sobre o Regulamento que dispõe das normas da avaliação e sua função como comissão.	130,00
Implementação da avaliação 360º como complementar ao método atual	Secretaria Municipal de Saúde	O método e a forma de avaliação atual foram bastante criticados pelos servidores. Avaliação 360º torna-se a mais indicada para a UBS, por envolver todo o grupo e ser um processo mais democrático e participativo.	UBS Gerardo Barbosa	Outubro de 2017	Servidor é avaliado pelo gestor, por ele mesmo e pelo seus colegas de setor. Enviar os questionários por e-mail.	100,00
Aplicar a avaliação complementar também aos servidores que já passaram do estágio probatório, como processo interno da Unidade	Secretaria Municipal de Saúde	Porque a maioria dos servidores da UBS possuem mais de 10 anos de atuação, então para que os servidores se sintam desafiados e motivados e não ocorra o comodismo e o desleixo com o trabalho desempenhado.	UBS Gerardo Barbosa	Janeiro de 2018	Quando for feita a avaliação do estágio probatório, estender também aos demais servidores, mas de 6 em 6 meses, não de 3 em 3 meses como é no estágio probatório.	200,00
Comprometimento em informar ao servidor o resultado da avaliação	Secretaria Municipal de Saúde	Porque alguns servidores apenas assinam o seu formulário de avaliação, sem tomar conhecimento do resultado.	Na sala do gestor	Outubro de 2017	Após ter em mãos o resultado da avaliação do servidor, ele deve ser chamado à sala do gestor, que lhe dará tempo para ler a avaliação e manifestar-se se achar necessário, para somente após isso assinar o formulário.	3,00
Realizar <i>feedback</i> com cada setor, acerca do resultado da avaliação.	Secretaria Municipal de Saúde	Porque através desse <i>feedback</i> podem ser ressaltados os pontos positivos e negativos da equipe, para que se busque melhorias nas ações e comportamentos.	UBS Gerardo Barbosa	Novembro de 2017	Reunindo os servidores da Unidade, após cada processo de avaliação (3 em 3 meses) para que se possa debater com cada setor os resultados da avaliação e o reflexos no ambiente de trabalho.	130,00

(Continua na próxima página)

(Continuação da página anterior)

O que?	Quem?	Por quê?	Onde?	Quando?	Como?	
Utilizar a avaliação como uma ferramenta positiva	Secretária Municipal de Saúde	Porque a avaliação não deve ser vista apenas como uma maneira de punir os funcionários, de os dispensar quando não se enquadraram ao esperado pela empresa.	Na Unidade	Novembro de 2017	Como a avaliação satisfatória no serviço público não acarreta nenhum benefício financeiro ao servidor, sugere-se que seja usada para futuros cargos de chefia na UBS.	Não haverá custos.
Utilizar a avaliação para remanejamento dos servidores na Unidade.	Secretária Municipal de Saúde	Porque muitas vezes um funcionário não desempenha bem seu papel por não estar realizando uma tarefa ou ocupando um cargo que seja condizente com o seu perfil, isso pode acarretar em desempenho insatisfatório e desmotivação.	Na Unidade	Novembro de 2017	Por meio do resultado da avaliação realizar possíveis trocas de setor ou função, uma vez que um funcionário pode não se sair bem no atendimento ao público, mas pode ser ótimo trabalhando na retaguarda, por exemplo.	Não haverá custos.
Acompanhar os programas que informam a produção dos servidores	Secretária Municipal de Saúde	Porque os servidores reclamam bastante do fato de que gostariam de ser avaliados pelo trabalho desempenhado, ou seja pelo que “rendem diariamente”. Isso evita que alguns trabalhem mais enquanto outros passem o dia fazendo “corpo mole”.	Na Unidade	Dezembro de 2017.	Todo o trabalho que os servidores prestam, todos os atendimentos realizados são lançados nos sistemas. Então, recomenda-se que seja acompanhado semanalmente essa produção, tirando um relatório para ser apresentado e discutido nas reuniões de <i>feedback</i> das avaliações.	200,00

Fonte: Dados primários, 2017.

Para que as ações propostas sejam efetivas, faz-se necessário que o gestor e a equipe se dediquem e trabalhem unidos, para que a avaliação seja encarada por ambos, com comprometimento e seriedade.

Ao buscar a implementação da avaliação 360º, como avaliação complementar, procura-se deixar a o processo mais atual, mais participativo, gerando um *feedback* mais dinâmico, uma vez que todos são envolvidos no processo de avaliação, atendendo assim aos anseios dos servidores. Porém cabe ressaltar que para esse tipo de avaliação funcionar adequadamente, os servidores precisam estar comprometidos e engajados com o processo.

Ao buscar estender a avaliação de desempenho aos servidores estáveis, como processo interno da UBS, se espera diminuir o comodismo e a desmotivação causados pela segurança da estabilidade, uma vez que a maior parte dos servidores tem estabilidade há mais de 7 anos.

Com a proposta de se utilizar a avaliação de forma positiva para os servidores, como para utilização em cargos de chefia, seria uma forma de fazer com que os mesmos se sintam mais motivados em ter o seu desempenho avaliado, e se esforcem cada vez mais para conseguirem bons resultados, além do mais a pesquisa nos mostrou que a Unidade possui um quadro de servidores altamente capacitado, sendo que 50% dos servidores possui ensino superior completo, assim há bastante potencial para ser explorado, não havendo necessidade de todos os cargos de chefia serem ocupados por pessoas de fora da Unidade, levando em conta apenas o partidarismo político.

A utilização da avaliação para remanejamento de setores e funções dentro da UBS, constitui outro ponto bastante importante, uma vez que avaliação deixa de ser vista apenas como ferramenta de “descarte” dos funcionários que não apresentam o desempenho esperado, e passa a ser vista como uma oportunidade realmente de melhorar, pois sabe-se que nas empresas privadas acontece o recrutamento e seleção antes de contratar alguém para ocupar um cargo, levando em consideração seu perfil, ou seja, se possui as características necessárias para a determinada vaga. No setor público como a admissão se dá através de concurso público, esse recrutamento não acontece, uma vez que é analisado através das provas somente o lado técnico dos candidatos. Assim, através da avaliação de desempenho pode ser analisado as características de cada servidor, e procurar encontrar o melhor lugar para ele na Unidade.

CONCLUSÕES

Sabe-se que no Brasil a demanda por saúde pública apresenta-se cada vez maior. O SUS é um sistema instituído em 1988 pela Constituição Federal Brasileira, que visa garantir acesso integral, universal e gratuito a toda a população do país, mas que possui muitas limitações, entre elas a falta de profissionais qualificados e empenhados em prestar um atendimento humanizado e igualitário à população.

O objetivo deste estudo foi descrever a contribuição da avaliação de desempenho para o processo de desenvolvimento de pessoas nos serviços públicos de saúde, tendo como base a Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa, em Espumoso-RS. Como dito, a saúde pública no Brasil é um tema bastante visado atualmente, por aliar, na maioria das vezes, recursos insuficientes, falta de adequação dos espaços e servidores pouco motivados e engajados, deixando de prestar os serviços de forma adequada à população. Nesse cenário, a avaliação de desempenho ganha notoriedade, contribuindo para que os servidores se desenvolvam como pessoas e profissionais.

O método de avaliação de desempenho utilizado na UBS Gerardo Barbosa foi descrito, bem como o Regimento do município acerca do mesmo. Constatou-se que as informações acerca da avaliação de desempenho se encontram especificadas nos documentos públicos do município, constando claramente suas etapas, bem como sua finalidade e responsabilidade.

Por meio da pesquisa, com aplicação de questionários para os servidores e entrevista para a gestora, foi possível identificar a percepção de ambos acerca do processo de avaliação, o que revelou a insatisfação dos servidores em relação ao modelo de avaliação, da forma como é procedida pela gestão e a ausência de *feedback* dos resultados e reflexos da mesma. Dessa forma, a avaliação na UBS estudada não mostrou-se efetiva para o desenvolvimento dos servidores que atuam na mesma.

Os resultados indicam que a avaliação de desempenho, desde que realizada coerentemente, faz com que os servidores se sintam mais motivados e desafiados. Sem desafios, é normal que o ser humano se acomode e se desmotive. Através da avaliação se tem a oportunidade de rever o que está fazendo certo e o que precisa ser melhorado, para assim se alinhar os objetivos dos servidores e da Unidade. Nesse sentido, afirma-se que a avaliação de desempenho contribui com o processo de desenvolvimento de pessoas.

Como acadêmica e pesquisadora, esse estudo foi de grande importância, apesar das dificuldades encontradas, proporcionou adquirir conhecimentos sobre administração pública e o processo de avaliação, o que é de grande valia por também ser servidora pública. Sem sombra de dúvidas me proporcionou um grande crescimento pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Erica Schefer et al. Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 54-70, 2013.
- ALVARES, Karen Pereira; SOUZA, Irineu Manoel. Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24-38, mai./ago., 2016.
- BAVARESCO, Giovanna Casanova; SALVAGNI, Julice. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Recape**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 330-346, 2015.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360°. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 845-898, 2008.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CESPRO. **Seção de Legislação do município de Espumoso/RS**. Disponível em: <<http://www.cespro.com.br/visualizarLegislacao.php?cdMunicipio=7487>>. Acesso em: 21 abr. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- EVOLUÇÃO histórica do SUS. **Saúde Inform**. Disponível em: <<http://saudeinform.blogspot.com.br/2011/04/evolucao-historica-do-sus.html>> Acesso em: 18 ago. 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMONGI -FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 2-12, jul./dez. 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de desempenho**. 2005. 53f. Monografia Acadêmica (Graduação em Administração)– Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas- FASA, Centro Universitário de Brasília.

O QUE pode ser feito para melhorar a saúde no Brasil. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/app/opovo/opiniaio/2014/08/30/noticiasjornalopiniao,3306661/o-que-pode-ser-feito-para-melhorar-a-saude-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE-BR**, v. 13, n. 4, Artigo 8, p. 795-820, Out./Dez. 2015.

PORTAL da Saúde SUS. **Do sanitário à municipalização**. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/historico>>. Acesso em: 18 ago. 2006.

PREFEITURA Municipal de Espumoso. Disponível em: <<http://espumoso.rs.gov.br/>>. Acesso em: 21 abr. 07.

REGIME Jurídico de Espumoso. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/regime-juridico-espumoso-rs>> Acesso em: 29 mar. 07.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. Influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.



SILVA, Hárrisson Emanuel Grigório. **Processo de avaliação de desempenho profissional no serviço público: diagnóstico perceptivo dos servidores técnico-administrativos da UFBP**. 2010. Monografia (Graduação em Administração)– Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Paraíba, João Pessoa.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação de desempenho: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**. 2012. Monografia (Graduação em Administração)– Faculdade Tecsoma, Paracatu.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

ANEXOS

ANEXO A – Boletim de avaliação de desempenho da UBS

	ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL PREFEITURA MUNICIPAL ESPUMOSO	
PREFEITURA MUNICIPAL DE ESPUMOSO/RS		
- COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO -		
BOLETIM DE DESEMPENHO DO ESTAGIÁRIO		
NOME DO SERVIDOR: CRISTIANE DE OLIVEIRA MOURA		
CARGO: Agente Comunitário de Saúde	ÓRGÃO DE LOTAÇÃO: Secretaria Municipal de Saúde	
DATA DA NOMEAÇÃO: 07.10.2013	DATA DA POSSE: 16.10.2013	
BOLETIM N° 09	PERÍODO AVALIADO: 16 de janeiro de 2016 a 15 de abril de 2016.	

INSTRUÇÕES:

- a) este boletim deve ser preenchido pela chefia imediata do estagiário e devolvido em no máximo 15 (quinze) dias;
- b) todos os quesitos devem ser respondidos;
- c) cada quesito comporta uma única alternativa, devendo ser assinalada com um "X";
- d) utilize os espaços da última coluna para informações e sugestões dos estagiários relativamente ao item avaliado.
- e) utilize os espaços das folhas seguintes para outras informações e sugestões dos avaliadores e considerações do estagiário.

Obs: A pontuação dos quesitos avaliados deverá no boletim de avaliação final ser multiplicada por 10.

Boletim de Avaliação nº 09 – Cristiane de Oliveira Moura
"Sentinela do Progresso."

Praça Arthur Ritter de Medeiros, s/n - CEP 99400-000 - Fone (54) 3383.4450/3383.4494
E-mail: prefeitura@espumoso.rs.gov.br



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL
ESPUMOSO



BOLETIM DE AVALIAÇÃO Nº 09 – CRISTIANE DE OLIVEIRA MOURA

AVALIE A SITUAÇÃO DO ESTAGIÁRIO COM RELAÇÃO AOS SEGUINTES QUESITOS:				
ASSIDUIDADE:	2	3	1	4
Avaliar a frequência do servidor ao local de trabalho no período avaliado.	Falta ou se ausenta algumas vezes (de 3 a 5 no período). <input type="checkbox"/>	Difícilmente falta ou se ausenta (até 3 no período). <input type="checkbox"/>	Falta ou se ausenta muitas vezes (mais de 5 no período). <input type="checkbox"/>	É assíduo (não apresenta faltas). <input type="checkbox"/>
PONTUALIDADE:	1	4	2	3
Informar como o servidor cumpre horários estabelecidos no período avaliado.	Muitas vezes se atrasa, sai mais cedo, ou se ausenta durante o horário de expediente. <input type="checkbox"/>	É pontual e não se ausenta no horário do expediente. <input type="checkbox"/>	Algumas vezes deixa de cumprir ou se ausenta nos horários estabelecidos. <input type="checkbox"/>	Difícilmente deixa de cumprir ou se ausenta nos horários estabelecidos. <input type="checkbox"/>
DISCIPLINA:	4	3	1	2
Avaliar o grau de integração com as regras de serviço e com as normas hierárquicas estabelecidas.	Integra-se plenamente com as regras de serviço e respeita os superiores hierárquicos. <input type="checkbox"/>	Boa integração às regras e obediências aos superiores hierárquicos. <input type="checkbox"/>	Não obedece às regras de serviços e/ou não respeita os superiores hierárquicos. <input type="checkbox"/>	Algumas vezes deixa de obedecer às normas de serviço e/ou os superiores hierárquicos. <input type="checkbox"/>
EFICIÊNCIA:	1	4	2	3
Avaliar o grau de conhecimento das atribuições de cargo.	Revela pouco conhecimento das atribuições do cargo. <input type="checkbox"/>	Conhece perfeitamente as atribuições do cargo. <input type="checkbox"/>	Revela médio conhecimento das atribuições do cargo. <input type="checkbox"/>	Revela bom conhecimento das atribuições do cargo. <input type="checkbox"/>
EFICIÊNCIA:	4	3	2	1
Avaliar o grau de qualidade na execução das atribuições do cargo.	Atinge plenamente os resultados buscados, executando suas atividades com exatidão e segurança. <input type="checkbox"/>	Atinge os resultados buscados, desincumbindo-se a contento das atividades propostas. <input type="checkbox"/>	Nem sempre atinge os resultados buscados, algumas vezes não executando a contento as atividades propostas. <input type="checkbox"/>	Não atinge os resultados buscados e deixa, muitas vezes, de executar as atividades propostas. <input type="checkbox"/>

Boletim de Avaliação nº 09 – Cristiane de Oliveira Moura
 "Sentinela do Progresso."

◦ Praça Arthur Ritter de Medeiros, s/n ◦ CEP 99400-000 ◦ Fone (54) 3383.4450/3383.4494 ◦
 ◦ E-mail: prefeitura@espumoso.rs.gov.br ◦



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL
ESPUMOSO



EFICIÊNCIA: Avaliar a rapidez, organização e autonomia nas atribuições do cargo.	4 Trabalha com rapidez e organização, tendo capacidade plena de receber e atender às necessidades do serviço. <input type="checkbox"/>	1 Não trabalha com rapidez e organização. <input type="checkbox"/>	3 Trabalha com satisfação e organização adequada ao serviço. <input type="checkbox"/>	2 Trabalha com relativa rapidez e organização, necessitando de orientação e treinamento. <input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDADE: Avaliar o nível de responsabilidade com que o servidor assume as orientações do cargo.	4 É plenamente responsável nunca precisando ser lembrado das suas obrigações. <input type="checkbox"/>	1 Deixa de cumprir as suas obrigações, ainda que lembrado. <input type="checkbox"/>	3 Raramente precisa ser lembrado de cumprir as suas obrigações. <input type="checkbox"/>	2 Muitas vezes precisa ser lembrado para cumprir as suas obrigações. <input type="checkbox"/>

RELACIONAMENTO: Avaliar a forma de relacionamento no ambiente de trabalho, com os colegas e superiores hierárquicos	1 O modo como se relaciona traz prejuízos ao ambiente de trabalho. <input type="checkbox"/>	2 Apresenta dificuldades de relacionamento. <input type="checkbox"/>	3 Consegue estabelecer um relacionamento adequado. <input type="checkbox"/>	4 Estabelece relações plenamente adequadas. <input type="checkbox"/>
RELACIONAMENTO: Avaliar a forma de relacionamento com o público quando as atribuições do cargo o exigirem.	1 O modo como se relaciona traz prejuízos ao ambiente de trabalho. <input type="checkbox"/>	2 Apresenta dificuldades de relacionamento. <input type="checkbox"/>	3 Consegue estabelecer um relacionamento adequado. <input type="checkbox"/>	4 Estabelece relações plenamente adequadas. <input type="checkbox"/>

INFORMAÇÕES ADMINISTRATIVAS					
Licença Saúde	Licença Gestante	Advertência	Suspensão	Sindicância	Outros

Boletim de Avaliação nº 09 – Cristiane de Oliveira Moura
 ◦ "Sentinela do Progresso." ◦

◦ Praça Arthur Ritter de Medeiros, s/n ◦ CEP 99400-000 ◦ Fone (54) 3383.4450/3383.4494 ◦
 ◦ E-mail: prefeitura@espumoso.rs.gov.br ◦



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL
ESPUMOSO



INFORMAÇÕES E SUGESTÕES DOS AVALIADORES SEGUIDAS DA DATA E ASSINATURA

MANIFESTAÇÃO DO ESTAGIÁRIO SEGUIDA DE DATA E ASSINATURA

**OBS.: Deverão ser rubricadas pelo estagiário, comissão e avaliador
todas as folhas do Boletim de Avaliação.**

Boletim de Avaliação nº 09 – Cristiane de Oliveira Moura
◦ "Sentinela do Progresso." ◦

◦ Praça Arthur Ritter de Medeiros, s/n ◦ CEP 99400-000 ◦ Fone (54) 3383.4450/3383.4494 ◦
◦ E-mail: prefeitura@espumoso.rs.gov.br ◦

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário entregue aos servidores

 <p>UPF UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO</p>	<p>UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO CAMPUS SOLEDADE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO Projeto “Avaliação de desempenho dos servidores públicos da área de saúde: um estudo na Unidade Básica de Saúde Gerardo Barbosa, em Espumoso, no Rio Grande do Sul”</p>
---	---

Prezado Servidor Público,

Este instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão de curso, para obtenção do título de Bacharel em Administração, e tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários acerca da avaliação de desempenho realizada na UBS Gerardo Barbosa.

Suas respostas serão confidenciais e de valorosa importância, por isso solicito sua contribuição no sentido de responder as questões a seguir.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Dra. Denize Grzybovski (telefone 54-99922-2777), ou com a Coordenadora dos Estágios do Curso de Administração da UPF, Profa. Denise Tatim (Telefone 54-3316-8240), no horário das 08h às 12h, das 13h30min às 17h30min e das 19h20min às 22h35min, de segunda a sexta-feira.

Tatiane de Oliveira
Acadêmica
Curso de Administração

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
Orientadora
FEAC/UPF

BLOCO I – QUESTÕES DE PERFIL

- 1) Gênero: Masculino Feminino
- 2) Faixa etária: de 18 a 25 anos de 26 a 35 anos de 36 a 45 anos acima de 45 anos
- 3) Estado civil: solteiro(a) casado(a) Separado(a) Viúvo(a)
- 4) Raça: Branco(a) Negro(a) Pardo(a) Outro
- 5) Tempo de trabalho na UBS: até 3 anos de 3 a 5 anos de 6 a 10 anos mais de 10 anos
- 6) Grau de escolaridade:
 Ensino fundamental incompleto
 Ensino fundamental completo ou ensino médio incompleto
 Ensino médio completo
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo em: _____
 Especialista / Pós-graduado / MBA em: _____
- 7) Cargo que ocupa na UBS: _____

- 8) Numa escala de 1 (não satisfeito) a 5 (muito satisfeito), como se sente trabalhando na UBS Gerardo Barbosa? _____

BLOCO II – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 9) **Você conhece o formulário de avaliação de desempenho (Formulário de avaliação do estágio probatório) utilizado pelo gestor da UBS Gerardo Barbosa?** () sim () não
- 10) **O que você acha desse método de avaliação do seu desempenho?**
- 11) **Alguma vez você teve conhecimento do resultado da sua avaliação de desempenho?**
(a) Não. Nunca tive conhecimento do resultado e nunca me importei em saber.
(b) Sim, sempre fui informado sobre o resultado da avaliação.
(c) Não. Já procurei saber do resultado e não obtive retorno.
(d) Outro _____
- 12) **O que você acha dos quesitos avaliados (assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento)?**
(a) Acho muito bom, pois são os quesitos que realmente são importantes na avaliação do funcionário.
(b) Acho que a avaliação deveria ser remodelada, pois os pontos avaliados não são os mais importantes.
(c) Acredito que alguns quesitos deveriam ser acrescentados, como: _____
- 13) **Alguma vez houve na UBS algum tipo de *feedback* (retorno) do resultado da avaliação por parte dos gestores para os funcionários?**
(a) Sim
(b) Não
Comente:
- 14) **Você considera a avaliação de desempenho importante para o teu desenvolvimento pessoal e/ou profissional? Por quê? Comente sua resposta.**
- 15) **Você considera importante que após o final do estágio probatório os servidores continuem sendo avaliados pelo seu desempenho? Por quê?**
- 16) **Como você gostaria de ser avaliado pelo seu desempenho profissional?**

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com o gestor

- 1) Conte-me um pouco sobre você, sua vida, sua formação.
- 2) O que te levou a aceitar o desafio de ser secretária municipal de saúde?
- 3) E você está feliz de estar à frente da UBS?
- 4) Agora falando um pouco dos servidores, você os considera motivados para o trabalho?
- 5) Sobre a avaliação de desempenho, você acha que de fato é importante dentro da organização? Por quê?
- 6) Mas a sério pelos gestores? Ou é feita apenas para cumprir com o regulamento?
- 7) E sobre o retorno dessa avaliação para os servidores, isso acontece? Você pretende realizar esse *feedback* com os seus funcionários?
- 8) E sobre a avaliação ocorrer somente no estágio probatório, você considera que depois desse período os servidores não precisam mais ser avaliados?
- 9) E informalmente, os servidores são avaliados constantemente? De que maneira?
- 10) Como você acredita que a avaliação pode contribuir com o desenvolvimento dos servidores?