

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO GESTÃO
DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DO
CENTRO MUNICIPAL DE SAÚDE DE IPIRANGA DE GOIÁS-
GOIÁS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO**

JULIANA LEILA DE OLIVEIRA SANTANA

RUBIATABA – GOIÁS

2007

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO GESTÃO
DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

JULIANA LEILA DE OLIVEIRA SANTANA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DO
CENTRO MUNICIPAL DE SAÚDE DE IPIRANGA DE GOIÁS-
GOIÁS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO**

Monografia Apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração – Linha de Formação Gestão de Sistema de Informação, sob a orientação do Prof. Ms. Serigne Ababacar Cissé BA

RUBIATABA / GO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Funcionários do Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás-GO: uma proposta de implantação /
Ipiranga - GO: FACER, 2007.

(Mestre)

Administração de Empresas - Linha de Formação em Sistema de Informação.

ciências humanas. 3. Desempenho – Avaliação. 4. Satisfação profissional. I. Faculdade de Ciências e
Administração. II. Título.

CDU 658.3

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano - **CRB1/1528**

FOLHA DE APROVAÇÃO

JULIANA LEILA DE OLIVEIRA SANTANA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO DE SAÚDE DE IPIRANGA DE GOIÁS-GOIÁS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador _____

SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA
Mestre em Administração

2º Examinador _____

FERNANDA REGINA NASCIMENTO
Doutora em Agronomia

3º Examinador _____

ENOC BARROS DA SILVA
Especialista em Administração

Rubiataba 30 de novembro de 2007

DEDICATÓRIA

Dedicado ao maior ser de todo o Universo, Deus.

E também aqueles que acreditaram no meu potencial e na minha vontade de vencer, com profunda gratidão e afeição aos meus pais, João Divino de Oliveira e Selma Leila de Oliveira (in memorian) e minha Mãe de Criação Divina Israel Correia. Obrigada pelo silêncio quando eu reclamava, e pelas palavras de estímulo quando eu me calava e precisava de ajuda. Dedico também a uma pessoa que amo muito, meu esposo, Rolney Ramos Santana, pois esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis desta jornada.

Aos mestres que não foram apenas professores e sim bons amigos, especialmente ao meu professor e Orientador, Ms Serigne Ababacar Cissé BA. A minha irmã Leiliane Cristina de Oliveira pelo apoio, compreensão e incentivo nessa trajetória acadêmica. Aos colegas, com os quais convivi por muitas horas, compartilhando experiências, alcançando novas aprendizagens. Que amizade que cultivamos, a distancia não separe!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela sabedoria, a persistência para que pudesse ir em busca de meus sonhos e ideais. Aos meus pais e amigos que me apoiaram nesta longa caminhada, jamais poderei recompensar pelo bem que me fizeram, meus sinceros agradecimentos.

Ao meu querido esposo pelo apoio e ajuda que me destes para que concluísse esse trabalho de cunho científico.

E em especial ao meu Orientador Prof^o Ms. Serigne Ababacar Cissé BA, que não apenas orientou, mas ensinou, foi instrutor, amigo, guia e companheiro, acompanhando passo a passo e transmitindo os segredos da caminhada da vida, apoiando quando surgiram as dificuldades. Obrigado, pela valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo realizar uma proposta de implantação da Avaliação de Desempenho em uma instituição pública, ou seja, Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás, onde foi realizada uma palestra formal de conscientização para esclarecer as dúvidas com relação à Avaliação de Desempenho, foram expostos também alguns conceitos, como: Origem da Avaliação de Desempenho, o que é, sua aplicação e seus diferentes métodos, Escala Gráfica contínua, semi-contínua, descontínua, Escolha forçada, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Comparação aos Pares, Frases Descritivas, Auto-Avaliação, Avaliação por Resultados, Avaliação de Desempenho 360º e métodos Mistos. Este estudo foi realizado com uma amostra de 18 colaboradores, sendo de diferentes áreas; foi utilizado um questionário contendo 10 perguntas, sendo perguntas abertas, semi-abertas e fechadas, que foram respondidas também pelos 18 funcionários envolvidos na pesquisa. Os resultados obtidos de uma forma geral foram satisfatórios, pois os funcionários expuseram suas opiniões com clareza facilitando assim a tabulação dos dados. Conclui-se que as empresas, principalmente as públicas devem saber o quanto a Avaliação do Desempenho é importante e quais os benefícios que ela pode gerar; tais como: melhoria na qualidade do serviço prestado, melhor qualificação aos funcionários, objetivos e metas bem definidas para o alcance dos resultados, conhecimento do perfil de seus colaboradores, pontos fortes e fracos dos mesmos e outros. Para que as mesmas consigam atingir seus resultados com mais eficiência e eficácia organizacional.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Gestão Pública.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 OBJETIVO GERAL.....	12
3 JUSTIFICATIVA	13
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
4.1 Origens da Avaliação de Desempenho	15
4.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho	17
4.3 Aplicação da Avaliação de Desempenho.....	18
4.4 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	20
▪ Método das Escalas Gráficas.....	20
• Escala Gráfica Contínua.....	20
• Escala semi-contínua.....	20
• Escala Gráfica Descontínua.....	21
➤ Vantagens.....	21
➤ Desvantagens.....	21
• Método da Escolha Forçada.....	22
➤ Vantagens.....	22
➤ Desvantagens.....	22
• Método de Pesquisa de Campo.....	22
➤ Vantagens.....	23
➤ Desvantagens.....	23
• Método dos Incidentes Críticos.....	23
➤ Vantagens.....	24
➤ Desvantagens.....	24
• Método de Comparação aos Pares.....	24
• Método de Frases Descritivas.....	24
• Método de Auto Avaliação.....	25
• Método de Avaliação por Resultados.....	25
• Método de Avaliação de Desempenho 360º.....	26
➤ Vantagens.....	26
➤ Desvantagens.....	27
• Métodos Mistos.....	28

4.5 Nas Organizações Públicas.....	28
4.5.1 Exemplos de AD no Setor Público.....	29
4.5.1 Objetivo da Avaliação de Desempenho.....	29
5 METODOLOGIA.....	30
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
7 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	40
8 CONCLUSÃO.....	43
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÊNDICES.....	50
ANEXOS.....	53

1 INTRODUÇÃO

A organização pública não difere muito de uma empresa em termos de responsabilidades social, em relação aos desafios que enfrenta, na complexidade da organização do trabalho, estrutura organizacional e função do administrador. No entanto, é um negócio fundamentalmente diferente em sua finalidade, valores, objetivos e na prestação de serviços à sociedade. Independentemente das diferenças de objetivos existentes entre empresas públicas e privadas, o fato é que as organizações públicas têm sido cobradas a prestar serviços com maior efetividade, o que tem fomentado discussões importantes sobre a qualidade dos serviços prestados por esse tipo específico de organização. As pressões exercidas por níveis mais elevados de produtividade e qualidade, têm sido na mesma rapidez e intensidade, transformando essas organizações.

A Avaliação de Desempenho permite a organização avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando suas funções, quais são as suas restrições, o que pode ser melhorado, e de que forma melhorar, se sua produtividade no cargo que exerce está estável ou não, quais os tipos de treinamentos e supervisões que eles recebem, os incentivos e outros. Esses são alguns fatores que devem ser observados pelos responsáveis que aplicam a AD nas organizações.

Drucker (2002) confere as organizações públicas um caráter estratégico para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político de um povo. Assim, com as mudanças ocorrendo em todas as esferas da sociedade e com a importância dos serviços prestados por organizações públicas sendo cada vez mais reconhecido, muito esforço tem sido empreendido no sentido de melhorar o desempenho dessas organizações.

Esta pesquisa tem como objetivo fazer um estudo de casos sobre Avaliação de Desempenho no Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás-Goiás, procurando abordar fatores que auxiliem os funcionários na aplicação de suas atividades. Nesta também foram

abordados alguns conceitos, métodos, aplicações correspondentes à avaliação de desempenho, pois hoje em dia as organizações têm a necessidade de realizar avaliações contínuas e contar com a parceria de seus colaboradores para que se tenham bons resultados não só no presente, mas, também no futuro, pois com uma Avaliação de Desempenho bem feita à empresa poderá detectar problemas com mais facilidade e imediatamente propor soluções, para que a mesma alcance os objetivos esperados.

Então podemos dizer que a avaliação do desempenho é uma tarefa de suma importância na gestão de pessoas porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

2 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem um único objetivo que é o de:

- ✓ Elaborar uma proposta de implementação de um método de Avaliação de Desempenho para o Centro de Saúde da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás – Goiás.

3 JUSTIFICATIVA

A avaliação de Desempenho é de suma importância para as organizações como um todo. Hoje as empresas utilizam este método com o intuito de estar melhorando seus objetivos e metas para o melhor desenvolvimento de suas atividades. Por isso, quando não se faz uma avaliação adequada ou não se tem comprometimento e conhecimento do intuito de todos na hora da avaliação, os gestores enfrentam inúmeros problemas que poderiam ser evitados.

Um dos problemas encontrados é que existe uma literatura farta sobre como gerenciar empresas privadas, nos seus mais diversos aspectos, tecnologia, filosofia, recursos humanos, marketing, produção, etc. Contudo esse referencial não da conta das especificidades de organizações públicas e quando atende, não são aplicados por inúmeros motivos, como, por exemplo, falta de competência técnica e vontade política.

Um dos maiores desafios nos dias atuais é fazer com que as empresas públicas municipais avaliem o desempenho de seus funcionários de forma satisfatória para que haja melhoria na execução de suas atividades, pois é através das pessoas que vêm à ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões sobre como usar os recursos empresariais. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisão e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos. Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a satisfação dos clientes e com a orientação para resultados. Por isso, a avaliação de desempenho é essencial para as empresas públicas municipais, pois trazem inúmeros benefícios como: refletir os dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de RH, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho o que levam a melhorá-lo, gerando oportunidade para discutir problemas,

queixas e dando um enfoque sobre si mesmo e sobre as necessidades pertinentes.

Ao conhecermos a empresa, percebemos que não se aplica nenhum método de Avaliação de Desempenho, por isso resolvemos propor a implantação de um método que se enquadre melhor na organização, com o intuito de melhorar ainda mais o seu desempenho e contribuir de forma satisfatória na obtenção dos resultados pretendidos pela organização.

Partindo desse ponto de vista e, considerando que a empresa pública está sendo cobrada no sentido de produzir cada vez mais e melhor, utilizando seus recursos humanos de maneira mais racional, a discussão e implementação de mecanismos de avaliação de desempenho podem trazer elementos importantes para melhoria da qualidade do processo de mudança e do seu produto final que são serviços com mais qualidade.

Espera-se com esta pesquisa, que a organização obtenha algum benefício, pois permitirá avaliar e/ou diagnosticar a realidade do ambiente interno (colaboradores), e assim poder ter maior eficiência nas aplicações de suas avaliações de desempenho.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

4.1 ORIGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Embora muitos mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a Antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado. A utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo com o advento do taylorismo, no início do século XIX. As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho.

Ao longo do século XX a avaliação do desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001). A partir da necessidade das organizações de contar com instrumento para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais.

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades. Enquanto, na perspectiva funcionalidade, a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho.

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em

termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado.

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois o desempenho no trabalho é resultante não apenas das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Um sistema de gestão de desempenho, mostra que, no nível **corporativo**, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível **divisional** ou **funcional**, o interessante recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível **grupai**, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. Finalmente, no nível **individual**, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos serviços gerados pela organização.

Como visto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

É possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados às práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereça múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão. (REVISTA, 2001).

4.2 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da empresa, o quanto se está ou não, correspondendo ao que ela espera que seja realizado na função que ocupa. Esta avaliação só trará benefício se inserida num “processo” de avaliação e desempenho e se este processo fizer parte do dia-a-dia tanto do avaliado quanto do avaliador. (FAGUNDES, 2007).

A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações, como avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos funcionários, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional e outras. A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro, toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 2000, p. 325)

Segundo Chiavenato (2000, p. 325-326), a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os funcionários são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. São um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão do pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonância, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração de desempenho tomar decisões quanto à promoção, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados, (MOURA, 2007).

“A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento

profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”, (CARVALHO; NASCIMENTO 1998, p.242).

A avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do funcionário no cargo, as avaliações ampliam a base de informação do departamento de pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retro informação que os funcionários têm sobre seus desempenhos, (WERTHER, 1983, p. 269).

A avaliação de desempenho (AD) é um dos procedimentos básicos que acionam sistema de Recursos Humanos, face aos seus objetivos (“outputs”). Como atividade típica de controle administrativo, a Avaliação de Desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa.

4.3 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A intenção principal do processo de avaliação de desempenho é aumentar o desempenho do funcionário e aumentar a produtividade do pessoal. Algumas razões positivas são: revisar o desempenho do último período; planejar as futuras atividades e responsabilidades, definir os objetivos individuais; identificar as necessidades de desenvolvimento; discutir a carreira profissional do empregado na organização; ajustar as expectativas diversas.

Para uma avaliação de desempenho não apresentar surpresas nem para o avaliado nem para o avaliador. O processo de avaliação deve ser interativo ao longo do período com diálogos francos entre o funcionário e seus superiores. Ambos devem tomar a iniciativa de esclarecer pontos sobre o desempenho pessoal.

Deve-se ter cuidado na preparação da avaliação. Desta forma, dedique tempo para elaborar a avaliação levantando dados sobre o desempenho do avaliado durante o período, sobre os resultados dos projetos que ele liderou ou participou. Do ponto de vista do avaliado a

documentação deve ser uma compilação das atividades realizadas no período. Importante é fazer a comparação dos objetivos negociados no início do período de avaliação e os resultados obtidos no final do período.

O ideal é trabalhar com um sistema estruturado comum a toda a empresa. Isso cria um processo consistente de comparação de desempenho entre colaboradores de diferentes áreas e possibilita o recolhimento dos melhores talentos da empresa. Outra vantagem do processo estruturado é o conhecimento dos procedimentos de avaliação e os critérios que serão avaliados.

Antes da entrevista com o avaliado você deve tomar pelo menos as seguintes providências: elaborar o relatório de avaliação de desempenho; estudar as avaliações anteriores; verificar se seus critérios de avaliação estão em conformidade com o sistema de avaliação da empresa; criticar suas idéias sobre o avaliado para detectar injustiças ou favorecimento; pensar no futuro do avaliado na empresa; consultar outras pessoas para verificar se o seu ponto de vista está correto; e, preparar – se para falar sobre remuneração e promoções. Agendar a entrevista de avaliação com antecedência com prazo determinado para início e fim. Começar a reunião mostrando quais os pontos que serão abordados. Procurar ser objetivo nos pontos sendo o mais racional possível. Nunca colocar em dúvida sua avaliação durante a entrevista. Escutar o que o avaliado tem a dizer. Usar o sistema para assegurar que todos os pontos foram comentados na entrevista. Encorajar a discussão. Desenvolver planos de melhoria de desempenho e concluir positivamente a reunião. Depois da reunião faça anotações complementares se for necessário e compartilhe o resultado da avaliação com seus superiores e com a área de Recursos Humanos.

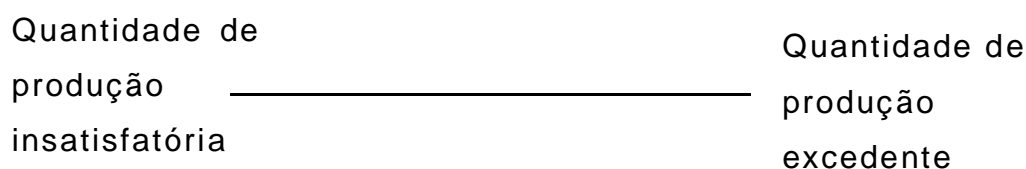
As avaliações de desempenho não são apenas veículos de mudança, mas são poderosos mecanismos para demonstrar a efetiva gestão, e uma forma consistente para aumentar a produtividade da equipe, (FAGUNDES, 2007).

4.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (2000, p. 334), **o método das escalas gráficas** avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidas e graduados, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores.

Este método de avaliação de desempenho é um dos mais simples, mas exige um cuidado maior na hora de sua aplicação, é bastante criticado quando seus resultados são expostos de forma numérica ou estatística para neutralizar as distorções de ordem pessoal dos avaliadores. Por ser um dos métodos mais utilizado e mais divulgado, pode ser dividido em três alternativas Escala gráfica contínua, Escala semi-contínua e Escala gráfica descontínua.

Escala gráfica contínua:



Este método não avalia de forma exata o desempenho do funcionário, pois é composto apenas por dois extremos, ou vai ser insatisfatória ou excelente, deixando de avaliar o meio termo.

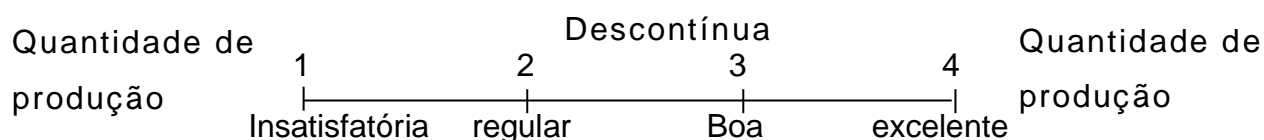
Escala semi-contínua:



Este tratamento também é idêntico ao da escala gráfica contínua, com a diferença apenas que neste estão incluídos pontos de

intermediação entre o limite mínimo e o limite máximo da escala, o que facilita a avaliação.

Escala gráfica descontínua:



Consistem em escalas em que os marcadores já estão previamente fixados e descritos o que facilita para o avaliador que terá que escolher apenas um marcador para avaliar o desempenho do avaliado.

VANTAGENS

1. Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação;
2. Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização;
3. Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos;
4. Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários;
5. Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.

DESVANTAGENS

1. Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho;
2. Produz efeito de generalização (se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente receberá bom em todos os fatores);
3. Peca pela categorização e homogeneização das características individuais;
4. Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado;
5. Rigidez e reducionismo no processo de avaliação;
6. Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.

Método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritas de alternativas de tipos de desempenho individual, (CHIAVENATO, 2000, p. 339).

Este método é um método confiável e isento de influências subjetivas pessoais, pois elimina a generalização, sua aplicação é bastante simples e não exige treinamento prévio dos avaliados, esta escolha forçada faz com que o avaliador escolha forçosamente apenas uma ou duas frases de um conjunto/bloco, ou seja, a que mais se aplica ao desempenho do seu funcionário avaliado.

VANTAGENS

1. Evita o efeito de generalização na avaliação;
2. Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade;
3. Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

DESVANTAGENS

1. Complexidade no planejamento e na construção do instrumento;
2. Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação;
3. Não provoca retroação de dados, nem permite comparações;
4. Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados;
5. Nenhuma participação ativa dos avaliados.

Método de pesquisa de campo é um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização, (CHIAVENATO, 2000, p. 341-342).

Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, observando comportamentos e fontes de problemas. É um método mais completo de avaliação, tendo um custo mais elevado devido à atuação de um especialista em avaliação de desempenho.

VANTAGENS

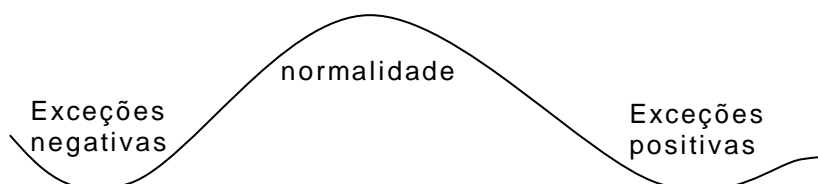
1. Permite ao supervisor uma visualização do conteúdo do cargo e das habilidades, capacidade e conhecimentos exigidos;
2. Proporciona relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação;
3. Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando as causas de comportamento e fontes de problemas;
4. Permite um planejamento de ação capaz de remover obstáculos e melhoria no desempenho;
5. Permite entrosamento com o treinamento, plano de carreiras e demais áreas;
6. É um dos métodos mais completos de avaliação.

DESVANTAGENS

1. Custo operacional elevado;
2. Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao supervisor;
3. Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.

Método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), (CHIAVENATO, 2000, p. 345).

Este se preocupa com dois fatores, sendo os excepcionalmente positivos e os excepcionalmente negativos sobre o desempenho de seus subordinados.



VANTAGENS

1. Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim;
2. Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas e corrigidas;
3. Método de fácil montagem e fácil utilização.

DESVANTAGENS

1. É um método tradicional de avaliação do desempenho baseado numa relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário;
2. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa;
3. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para gerente avaliar todas as características principais de um funcionário;
4. Na prática é uma simplificação do método das escalas gráficas.

Método de comparação aos pares é um método de avaliação do desempenho que compara dois a dois empregado de cada vez, e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho, (CHIAVENATO, 2000, p. 346).

Consiste num método pouco eficiente e só é recomendado quando os avaliadores não têm condições de usar outro mais apurado de avaliação.

Método de frases descritivas, este método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriamente na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”, é aquela que demonstra

o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “N”), (CHIAVENATO, 2000, p. 346).

Neste método ficará a critério do avaliador avaliar de forma satisfatória ou insatisfatória o funcionário.

Método da Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos, (CHIAVENATO, 2007).

Este é mais complexo, pois o próprio funcionário vai se auto-avaliar, o que pode ser positivo ou negativo, pois se o mesmo obedece aos critérios da avaliação e usa a sinceridade no preenchimento do formulário a avaliação vai ser positiva, caso contrário a avaliação vai ser negativa, pois é muito difícil se auto-avaliar, fazer um levantamento dos pontos fortes e fracos de nós mesmos.

Método de Avaliação por Resultados: liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho, (CHIAVENATO, 2007).

Neste, o funcionário vai estar em constante avaliação, vai se esforçar cada vez mais para alcançar resultados satisfatórios, mas isso pode gerar um desgaste muito grande, pois trabalhará em uma pressão contínua o que não é bom para o mesmo, acarretando assim perdas tanto para a empresa prestadora de serviços quanto para o funcionário.

Método de avaliação de desempenho 360°: consiste numa avaliação feita pelo conjunto de pessoas que interagem com o indivíduo que será avaliado. A Avaliação 360° graus é um processo no qual um indivíduo é avaliado por seu superior, pelos pares, por si próprio (auto-avaliação), e algumas vezes até por clientes. Após o desenho da pesquisa, que é feito baseado nos valores e cultura da organização, ela será aplicada tanto ao avaliado quanto a outras 20 pessoas da equipe selecionada (para cada avaliado), e deve ser respondida dentro de critérios de muita honestidade e respeito. Após a análise pelo profissional responsável pela compilação de dados, inicia-se a sessão de feedback, onde cada participante tomará conhecimento da sua avaliação, que consiste na auto-avaliação, o resultado apurado nos 20 questionários, e num relatório individual, que demonstra os pontos fortes e fracos existentes entre a sua auto-percepção e a percepção externa, (ALMEIDA, 2007).

É essencial entender a cultura e o momento da empresa para garantir o sucesso de uma implementação do ciclo de avaliação 360 graus. Empresas matriciais já possuem estruturas mais propícia para este modelo, no entanto, o maior desafio está relacionado à cultura das empresas brasileiras. Hoje, são raros os exemplos de maturidade suficientemente arraigada para que as pessoas sintam-se confortáveis com o processo. Além disso, é necessário prover sistemas de informação capazes de armazenar, rastrear e reportar dados integrados que, combinados com uma cultura de transparência, garantem a eficiência deste ciclo de avaliação.

VANTAGENS

1. O sistema é mais compreensivo e as avaliações provê de múltiplas perspectivas;
2. Qualidade da informação é melhor;
3. Complementa as iniciativas da qualidade total e enfatiza os clientes interno-externos e a equipe;
4. Pode aumentar o auto desenvolvimento do avaliado;

5. Visão sistêmica do desempenho individual baseando-se em diferentes opiniões, o colaborador terá uma visão mais abrangente de suas realizações, a começar pela própria auto-avaliação;
6. Incentiva o trabalho em equipe os ambientes regidos por este tipo de avaliação tendem a possuir mais engajamento entre as pessoas, que serão avaliadas umas pelas outras;
7. Incentiva negociações ganha-ganha Típico de ambientes que incentivam práticas de avaliações multi-fontes;
8. Apóia gerentes na tomada de decisão tomando como referência diferentes opiniões dentro da companhia, o gerente deve sentir-se mais seguro para tomar decisões com sua visão mais ampliada em relação ao desempenho de seus funcionários;
9. Define com mais precisão a curva de desempenho, valorizando a importância das percepções e as mesmas tornam-se realidade. É preciso estar conectado à percepção que cada colaborador tem no ambiente para definir a curva de desempenho de uma equipe.

DESVANTAGENS

1. É complexo, pode intimidar e provocar ressentimento, diferentes pontos de vista e pode haver jogo para dar avaliação inválida para as outras;
2. Alto grau de subjetividade nesse modelo de avaliação geralmente é avaliado somente valores e competências globais e não o comportamento profissional. As pessoas ainda não sabem separar o “pessoal” do “profissional”;
3. Processo longo e complexo por se tratar de uma avaliação qualitativa do atendimento de padrões de comportamento, o processo demanda tempo e pode tornar-se inviável se aplicado para todos os níveis da empresa;
4. Dificuldade para controlar participações para garantir a confidencialidade dos dados, geralmente esse processo é

controlado por fornecedores externos, o que dificulta o controle de participações;

5. Confiabilidade das avaliações pelo fato de as avaliações serem respondidas por pessoas de diferentes níveis de relacionamento com o avaliado, as informações tendem a se dispersar;
6. Confidencialidade do processo quanto maior o número de envolvidos no processo, maior será a dificuldade de se manter em sigilo o resultado das avaliações.

Métodos Mistos As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequados às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos, (CHIAVENATO, 2007).

4.5 NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O servidor público, após 3 anos de efetivo exercício não precisava se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal (1988) do Brasil (2005, p. 29) alcançam a estabilidade após esse período, o qual pode ser chamado de período probatório. Todavia com a Emenda Constitucional nº: 19, de 04-06-1998, § 1º do artigo 41 da Constituição Federal o servidor estável poderá perder o cargo: em virtude de sentença judicial transitada em julgado, por intermédio de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e por meio de procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, que assegura ampla defesa ao servidor. A emenda ainda dispõe no § 4º que para o servidor adquirir estabilidade, é obrigatório a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

4.5.1 EXEMPLOS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ESPECIAL - é feita no período probatório, após esta avaliação a empresa realiza um feedback entre superior e subordinado sobre os resultados da Avaliação de Desempenho, quando o avaliado não atinge a média mínima determinada, ele é exonerado com direito a ampla defesa.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FUNCIONÁRIOS EFETIVOS – pode ser feita através da observação e convivência diária com os servidores, caso os mesmos não atingirem a média mínima determinada são treinados e reavaliados, não havendo melhora podem ser exonerados com direito a ampla defesa.

4.5.1 OBJETIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Mapear os resultados apresentados pelos funcionários, tendo como foco o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos, estabelecendo um plano de ação que favoreça a melhoria da qualidade dos serviços prestados. E rever a atividade passada a fim de avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos da empresa, bem como de planejar as medidas que devem ser adotadas para o próximo período, para que exista maior efetividade no trabalho.

5 METODOLOGIA

A metodologia é de suma importância na realização da pesquisa, pois, é nesta parte que descrevemos os procedimentos a serem seguidos, quais os caminhos necessários que devemos seguir para alcançarmos os objetivos propostos no começo da pesquisa.

De acordo com Stoffel, (2000, apud Saldanha, 2006, p.113), a metodologia de administração do desempenho procura integrar às questões ligadas à gerência do trabalho, às questões ligadas à gerência das pessoas, conforme a seguinte definição:

A administração do desempenho é uma metodologia gerencial que visa promover a consecução das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho (STOFFEL, 2000, p. 13 apud SALDANHA, 2006, p. 113).

É importante saber se os usuários estão ou não satisfeitos com os serviços prestados pelo Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás, pois é uma tarefa que requer dedicação e responsabilidade. Para isso, teremos que comparar a teoria com a prática desenvolvida e identificar se existe ou não aplicação de avaliação de desempenho na organização, qual o seu intuito, se é realizada com o fim de medir se os funcionários estão ou não motivados a desempenhar suas funções, pois através deste diagnóstico os profissionais de Recursos Humanos poderão sugerir treinamentos, qualificação, remuneração e outros.

Para tal estudo, estaremos utilizando a pesquisa exploratória qualitativa que segundo Gil (2002, p. 41), Pesquisa Exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipótese. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Já para Sâmara e Barros (1994 p. 19). “os estudos exploratórios têm como principais características a informalidade, a flexibilidade, e a criatividade, neles

procura se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas”. Usou-se de um Estudo de Caso realizado nos meses de agosto a novembro de 2007, na Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás, especificamente com os funcionários do Centro Municipal de Saúde, para levantarmos as informações pertinentes, que nos possibilitará desenvolver nossos estudos, com uma visão global sobre o assunto.

Para Triviños, (1987, p. 133), “O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa aprofundamento”.

O Estudo de Caso além de ter uma maior facilidade de adaptação por parte dos pesquisados, nos permite uma boa visão da empresa, pois, ele exige severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias. Na pesquisa, foram entrevistados 18 funcionários, sendo divididos nas seguintes áreas: 03 técnicos de enfermagem, 02 auxiliares de consultório dentário, 03 auxiliares de serviços gerais, 01 médica, 03 agentes administrativos, 01 enfermeira, 01 agente de endemias, 02 fiscal de vigilância sanitária, 01 técnico de higiene dental, 01 Cirurgião dentista.

Como não existe aplicação da Avaliação de Desempenho na organização estudada realizamos uma palestra de conscientização formal, junto com orientador: professor Ms. Serigne Ababacar Cissé BA, Secretário de Saúde: Robson Nunes Vieira e funcionários em geral do Centro Municipal de Saúde, esclarecendo as dúvidas sobre a avaliação de desempenho, fixando os conceitos, importância, objetivos, quem deve fazer parte ou não, e com isso, poder identificar o que a administração da empresa espera de seus funcionários e vice-versa, e depois propomos um modelo que melhor se enquadrou com o perfil do funcionário e com a organização, pois a Avaliação do Desempenho no órgão público serve para medir como os colaboradores podem ser mais produtivos e como as organizações conseguem atingir seus resultados com mais eficiência e eficácia organizacional.

A coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos, (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 165). Nesta etapa foram usados questionários com perguntas semi-abertas, abertas e fechadas, com o intuito de saber o que os funcionários pensam a respeito da implantação da Avaliação de desempenho, bem como suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas de melhoras, situações vivenciadas e a realidade em geral.

Segundo Lakatos; Marconi (2001, p. 201) “O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”. E para Sâmara e Barros (2002, p.71) “Pergunta semi-aberta é a junção de uma pergunta fechada a uma aberta em que, em um primeiro momento, o entrevistado responde a uma das alternativas e depois justifica ou explica a sua resposta”.

Feito a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e analisados procurando confrontá-los com os conceitos teóricos do assunto, observando se os objetivos propostos foram alcançados ou não, para diagnosticarmos se realmente a pesquisa teve fundamento ou não. E com isso chegamos a uma conclusão final da pesquisa.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

1 Perfil dos Funcionários:

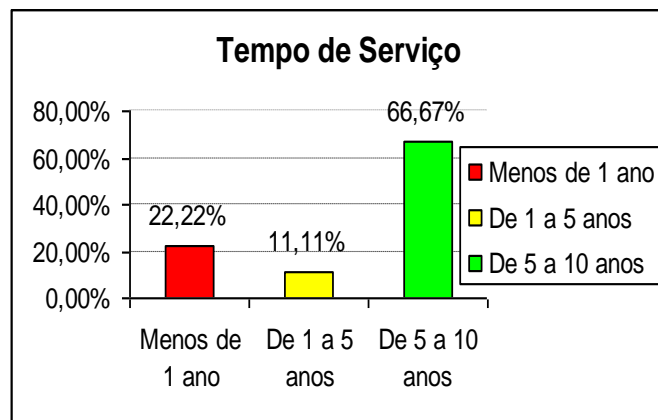
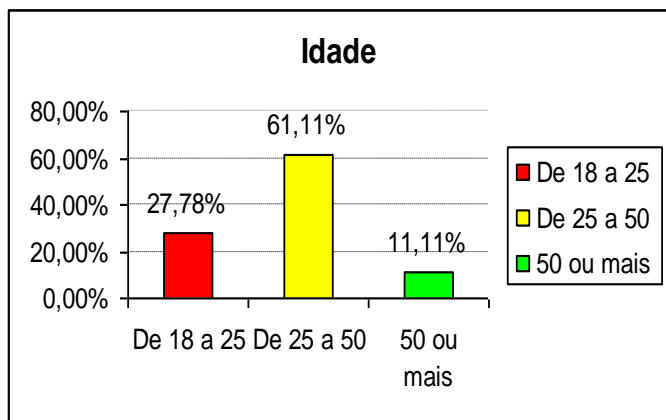
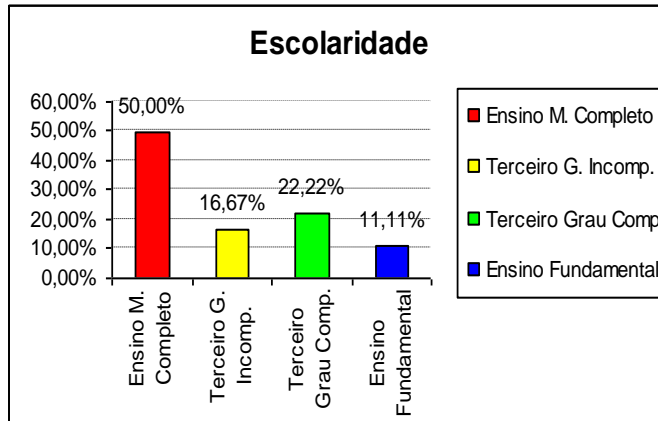
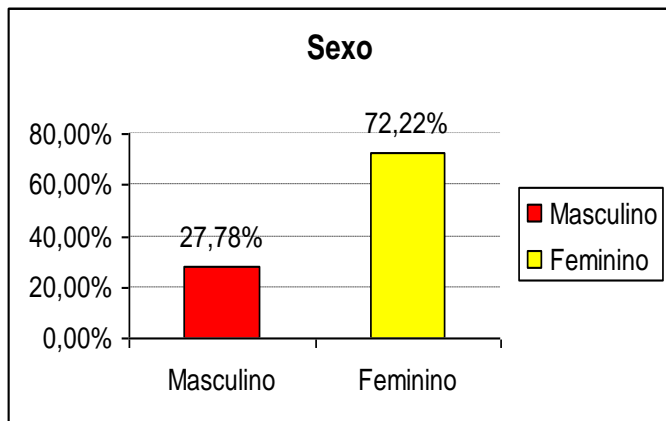


Gráfico 1: Fonte: Centro Municipal de Saúde, 2007.

Cargos:

- 03 – Técnicos de Enfermagem;
- 02 – Auxiliar de Consultório Dentário;
- 03 – Auxiliar de Serviços Gerais;
- 01 – Médica;
- 03 – Agentes Administrativos;
- 01 – Enfermeira;
- 01 – Agente de Endemias;
- 02 – Fiscal de Vigilância Sanitária;
- 01 – Técnico de Higiene Dental;
- 01 – Cirurgião Dentista.

2 Quanto à participação na Palestra de conscientização.

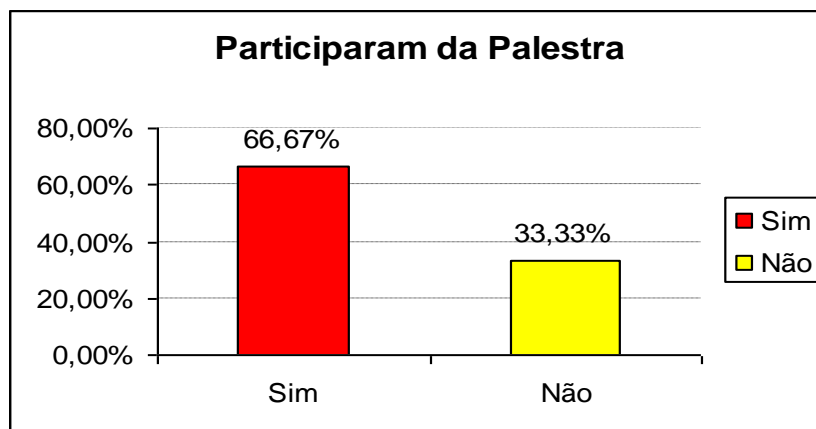


Gráfico 2: Fonte: Centro Municipal de Saúde, 2007

Dentre os que participaram a maioria diz ter sido uma palestra interessante, bastante esclarecedora, mostrando bem o que é, para que serve e como é feita a implantação da Avaliação de Desempenho. Já os que não participaram foram por falta de tempo, pois estavam ocupados prestando serviço à comunidade. Segundo Fagundes (2007) Avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da empresa, o quanto se está, ou não, correspondendo ao que ela espera que seja realizado na função que ocupa. Esta avaliação só trará benefício se inserida num “processo” de avaliação de desempenho e se este processo fizer parte do dia-a-dia tanto do avaliado quanto do avaliador.

3 Número de Funcionários que estão ou não preparados para serem avaliados.

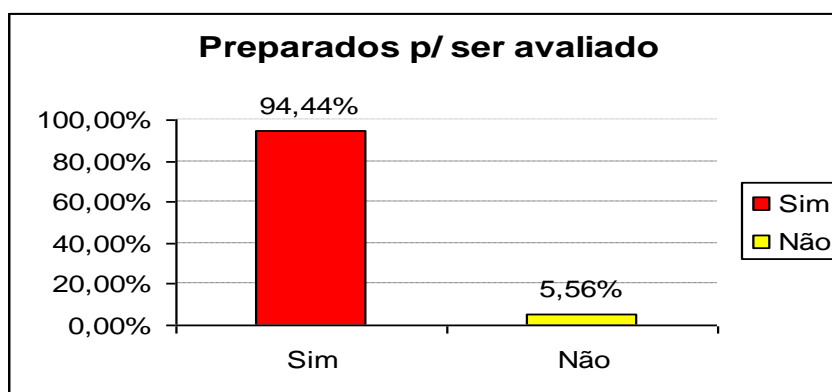


Gráfico 3: Fonte: Centro Municipal de Saúde, 2007

Podemos notar que praticamente todos os funcionários estão preparados para serem avaliados, pois acreditam que com a Avaliação de Desempenho poderão receber críticas e opiniões que serão bem vindas para a melhoria dos trabalhos executados e assim poder corrigir os pontos onde houver falhas. E o único funcionário que diz não estar preparado para ser avaliado não justificou sua resposta. Para Chiavenato (2000, p. 325) A avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

4 Com relação às formas de avaliações.

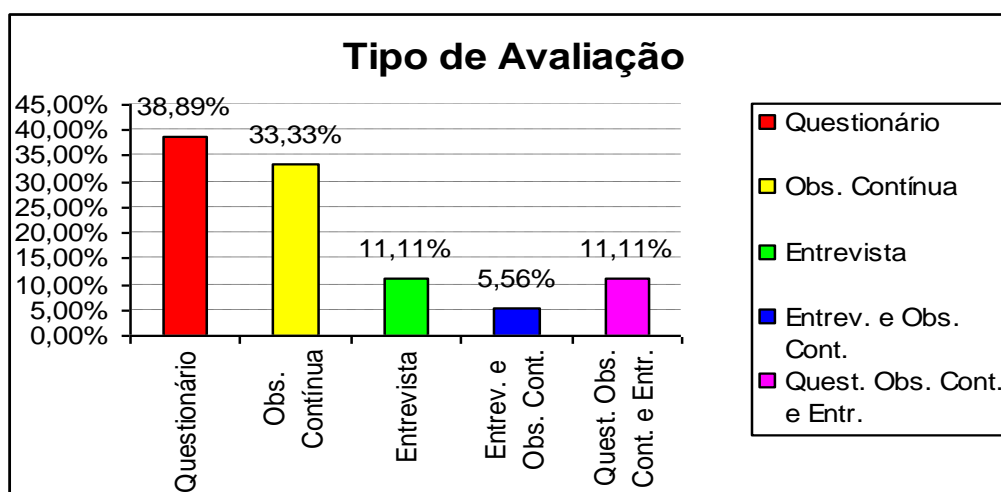


Gráfico 4: Fonte: Centro Municipal de Saúde, 2007

Neste resultado, pode-se notar que a maioria dos funcionários gostaria de ser avaliada através de questionário pré-elaborado e observação contínua, outro ponto que chamou a atenção foi que 02 funcionários gostariam de ser avaliados pelas três formas listadas no questionário, a saber: entrevista, observação contínua e questionário pré-elaborado. Segundo Lakatos; Marconi (2001, p.201) “O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”.

5 Quanto à frequência da Avaliação de Desempenho.

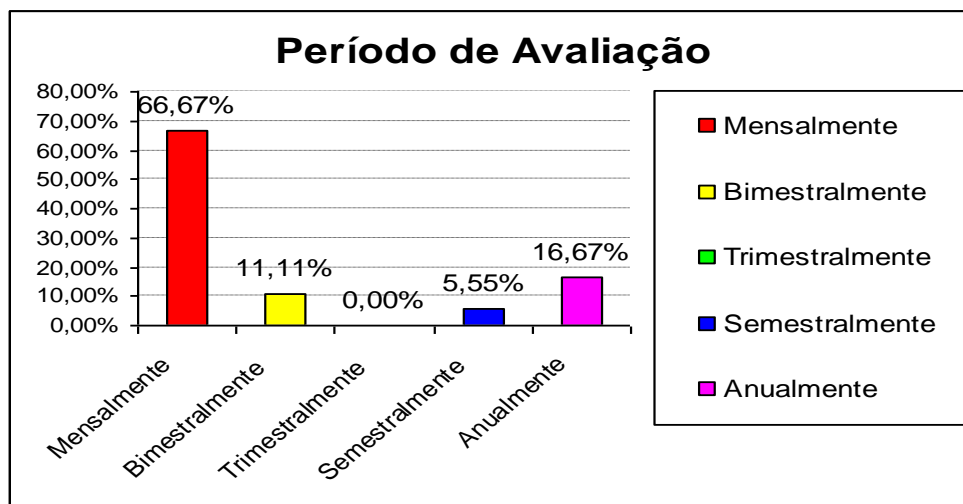


Gráfico 5: Fonte: Centro Municipal de Saúde, 2007

Dos 18 colaboradores, 12 escolheram ser avaliados mensalmente, o que é bastante coerente com a realidade da organização, pois assim teriam mais eficiência nos serviços que prestam à comunidade, pois terão resultados mensais que é uma periodicidade razoável. O restante oscilou entre bimestralmente, semestralmente e anualmente.

6 Aspectos relevantes para serem avaliados.

Com as respostas obtidas nesta questão, percebe-se que os funcionários achariam relevante ser avaliada a qualidade dos serviços prestados à comunidade, a frequência de cada funcionário, o grau de confiança da população, competência na realização dos serviços, responsabilidade, participação na realização das tarefas, trabalho individual e outros. As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois o desempenho no trabalho é resultante não apenas das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Um sistema de gestão de desempenho mostra que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. Já no nível

individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois níveis, busca-se a qualidade dos serviços gerados pela organização, (REVISTA, 2001, p. 11-12).

7 Implantação regular da Avaliação de Desempenho.

Todos concordam com a implantação da Avaliação de Desempenho, pois, acham que é uma forma de melhorar os serviços prestados, dando incentivo aos funcionários, sabendo qual aceitação dos mesmos perante a comunidade e para descobrir os pontos fortes e fracos de cada colaborador. A intenção principal do processo de avaliação de desempenho é aumentar o desempenho do funcionário e aumentar a produtividade do pessoal. Algumas razões positivas são: revisar o desempenho do último período; planejar as futuras atividades e responsabilidades definir os objetivos individuais; identificar as necessidades de desenvolvimento; discutir a carreira profissional do empregado na organização; ajustar as expectativas diversas. Pois o processo de avaliação deve ser interativo ao longo do período com diálogos francos entre o funcionário e seus superiores. Ambos devem tomar a iniciativa de esclarecer pontos sobre o desempenho pessoal, (FAGUNDES, 2007).

8 Importância da Avaliação de Desempenho para a organização.

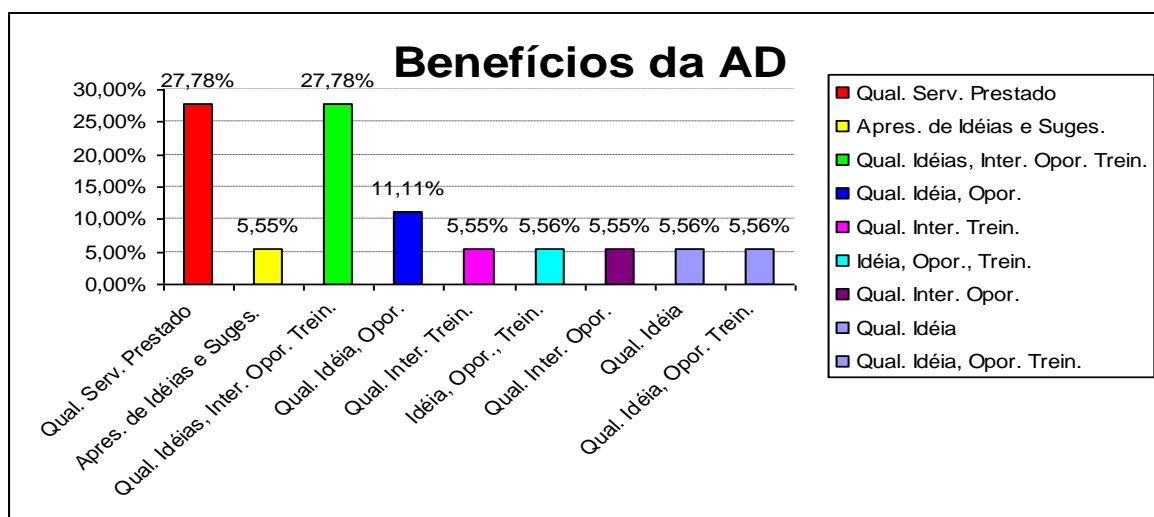


Gráfico 8: Fonte: Centro Municipal de Saúde, 2007

A maioria acredita que a principal importância da Avaliação de Desempenho para organização seria a qualidade do trabalho prestado à população e os demais variaram a sua resposta nas demais alternativas descritas no questionário. Drucker (2002) confere as organizações públicas um caráter estratégico para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político de um povo. Assim, com as mudanças ocorrendo em todas as esferas da sociedade e com a importância dos serviços prestados por organizações públicas sendo cada vez mais reconhecido, muito esforço tem sido empreendido no sentido de melhorar o desempenho dessas organizações.

9 Benefícios que Avaliação de Desempenho proporciona ao funcionário.

Os principais benefícios apontados foram os seguintes: Saber quais os pontos que precisam melhorar e com isso prestar um serviço de melhor qualidade, melhorar a convivência com os colegas de trabalho, aumentar a auto-estima, crescimento individual, treinamento, oportunidade de crescimento, mais conhecimentos, entusiasmo em melhorar para alcançar um nível de atendimento satisfatório e outros. A avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do funcionário no cargo, as avaliações ampliam a base de informação do departamento de pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões do pessoal e a retro informação que os funcionários têm sobre seus desempenhos, (WERTHER, 1983, p. 269).

10 Pontos positivos/negativos existentes na organização.

Pontos positivos que devem ser mantidos: União entre os colegas de trabalho, vontade de ajudar o próximo.

Pontos negativos: falta de material para a equipe trabalhar, falta de administração, pois os funcionários não cumprem o horário de trabalho estabelecido, grande espera por determinados atendimentos, e definição

das tarefas individuais. Por isso, avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, (REVISTA 2001).

7 – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por ter como objetivo implantar a avaliação de desempenho no Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás percebe-se que o melhor método para ser implantado seria o Método Misto, pois a organização pode recorrer a uma mistura de Métodos em composição do seu próprio modelo, porque os métodos são extremamente variados e cada organização ajusta-os às suas peculiaridades e necessidades adequando às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

Questionário de Avaliação de Desempenho com os colaboradores do Centro de Saúde de Ipiranga de Goiás uma proposta de Implantação

1 – Qual é o seu conhecimento profissional na área em que atua?

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Ótimo |
| <input type="checkbox"/> Bom | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Ruim | <input type="checkbox"/> Péssimo |

2 – Você fez algum tipo de treinamento para atuar na área em que trabalha?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

3 – Qual o seu nível de satisfação com relação à função que desempenha?

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Ótimo |
| <input type="checkbox"/> Bom | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Ruim | <input type="checkbox"/> Péssimo |

11 – Suas funções dentro da empresa são bem definidas?

() Sim

() Não

Se não, por quê?

12 – O que você acharia relevante mudar na organização?

8 CONCLUSÃO

Diante dos resultados levantados, tendo como base o referencial teórico e respeitando as limitações do estudo proposto, pode-se concluir que embora o estudo seja um estudo de caso específico não podendo ser generalizado, feito em uma empresa pública, onde um dos seus principais objetivos é a satisfação dos clientes e não a obtenção de lucros como a grande maioria das empresas privadas, pode-se dizer que o presente trabalho veio dar sua contribuição para a implantação da Avaliação de Desempenho no ambiente interno do Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás, obtendo assim vantagens significativas no desempenho das funções exercidas pelos funcionários.

Na análise realizada, foi possível perceber que na organização estudada não se faz nenhum tipo de Avaliação de Desempenho com seus colaboradores, e este é um ponto importante que faz a diferença no atendimento ao público.

Nos resultados podemos perceber o perfil de cada funcionário, quais as suas expectativas e objetivos com relação à implantação da Avaliação de Desempenho, pois pode-se notar que praticamente todos os funcionários estão preparados para serem avaliados, e acreditam que poderão receber críticas construtivas. Um aspecto interessante foi à escolha e periodicidade da avaliação, pois escolheram questionário pré-elaborado, sendo avaliados mensalmente, para obterem mais eficiência e eficácia organizacional, destacando assim quais os pontos fortes e fracos de cada colaborador.

Percebemos também o quanto é difícil definir, organizar e aplicar o que foi proposto na metodologia. O quanto foi exaustivo os exercícios práticos, a partir da Fundamentação Teórica até os Resultados Finais da Pesquisa, os quais exigiram muita dedicação; mas foi gratificante, pois quanto mais aprendemos mais adquirimos conhecimentos.

Organizações e pessoas precisam estar mais envolvidas na identificação das expectativas uns dos outros. Reter talentos e encontrar

espaços de trabalho também depende de uma avaliação de desempenho bem elaborada, com veracidade nas informações.

Um dos maiores desafios nos dias de hoje é fazer com que as empresas públicas atendam bem às necessidades da sociedade, mas que neste processo seus funcionários não sejam prejudicados.

Toda empresa seja ela pública ou privada para obter sucesso, é necessário que conquiste seu público interno, fazendo com que todos os seus colaboradores se sintam partes integrante da mesma, visando atingir seu público externo, onde tem suas maiores forças, a população em geral.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Todavia, acreditamos que seria de grande valia o atual gestor da organização contratar pessoas capazes, para implantar a avaliação nas demais Secretarias existentes. Outro aspecto importante seria que os colaboradores fossem a órgãos públicos de outros municípios em busca de novos conhecimentos nas áreas em que atuam, para que em seguida possam estar trazendo novas idéias que poderão ser implantadas no decorrer dos trabalhos.

A empresa também deveria definir melhor as tarefas de seus colaboradores, dar premiações aos funcionários que forem bem nas suas Avaliações de Desempenho, colocar em destaque aqueles que estão desempenhando bem as suas funções, permitir sugestões e críticas que possam melhorar os rendimentos do trabalho na organização, elogiar quando necessário, promover palestras de motivação, para que seus funcionários se sintam importantes, e possam cada vez mais lutar pelos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Renilda Ouro de. A avaliação 360 graus: A melhor intervenções de recursos humanos, será?. **Revista Gestão plus RH em síntese**. São Paulo: Gestão Plus RH, set./out. 1999. Disponível em: <http://www.perspectiva.com.bre/360.htm>. Acesso em: 20 nov. 2007.

BRASIL, Constituição (1988). Emenda constitucional n.19, de 1998. Da nova redação ao art. 41 da Constituição Federal, alterando parágrafo. **Lex: Constituição da República Federativa do Brasil [e] Constituição do Estado de São Paulo: Declaração universal dos direitos humanos**, São Paulo, 2005. p. 29

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração da instituição de serviço público. In:____. **Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre a administração**. São Paulo: Pioneira, 2002. p.162-175.

É PERMITIDO Tentar. HSM Management. **Magazine Rotman** São Paulo, v.5, n.52, set./out.2005. p.130- a 134

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p.41.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE: revista de administração de empresas**. São Paulo: FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAMARA, B.S.; BARROS; J.C. **Pesquisa de Marketing**-Conceitos e metodologia. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

REVISTA de Administração de Empresas: RAE. São Paulo: FGV, v.4, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva, Introdução à pesquisa em ciências sociais; a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. cap.5.

WERTHER, Willian B. Jr. DAVIS, Keilh. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw–Hill, 1983. p. 300.

http://www.ogerente.com.br/rh/textos/rh/_textos_avaliacao_desempenho_humano.htm. Acesso em: 13 jun. 2007.

FAGUNDES, Eduardo Mayer. **A importância da avaliação de desempenho de pessoal**. Disponível em: <http://www.fagundes.com/blog/>. Acesso em: 27 mar.2007.

MOURA, Silvia Teresa de. **A avaliação de desempenho uma visão atual**. Disponível em: <http://www.Fecap.Br/Portal/Arquivo/graduação-Ver-Estudante-On-Line/Moura2.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2007.

SALDANHA, Clezio dos Santos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DECLARAÇÃO

Eu, **CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO**, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **JULIANA LEILA DE OLIVEIRA SANTANA** do Curso de Graduação em Administração – Linha de Formação Gestão de Sistema de Informação da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 27 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista – FACER
CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, **MARIA CRISTINA DE MORAIS REZENDE MONTEIRO**, Formada em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia do Vale do São Patrício – FAFISP, com diploma registrado no MEC, sob o nº. 1994/79, portadora da cédula de identidade nº. 2252433 – SSP/GO declaro para fins acadêmicos que fiz a revisão gramatical da Monografia: **Avaliação de Desempenho dos Funcionários do Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás-Goiás: Uma Proposta de Implantação** apresentada como exigência para a conclusão do curso de Administração – Linha de Formação Gestão de Sistema de informação da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER de **Juliana Leila de Oliveira Santana**.

Rubiataba, 22 de janeiro de 2008.

Maria Cristina de Moraes Rezende Monteiro

APÊNDICE

Roteiro de entrevista com Colaboradores/funcionários

Questionário – colaboradores / funcionários

Eu, Juliana Leila de Oliveira Santana, acadêmica do 8º período do curso de Administração com Habilitação em Gestão de Sistema de Informação da FACER, venho através deste, agradecer pela colaboração que estão tendo comigo na realização deste trabalho de cunho científico, cujo objetivo é realizar uma proposta de implantação da Avaliação de Desempenho na organização, para melhorar ainda mais o desempenho de suas atividades. Lembramos ainda que os dados coletados por meio deste questionário serão analisados em conjunto e mantidos no mais absoluto sigilo sem necessidade de quaisquer identificações que sejam. No mais meu muito obrigado pela colaboração.

1 – Perfil do funcionário

Sexo

() Masculino;

() Feminino;

Idade

() 18 a 25 anos;

() 25 a 50 anos;

() 50 ou mais

Escolaridade

() Ensino médio completo;

() Terceiro grau incompleto;

() Terceiro grau completo;

Tempo de Serviço

() menos de um ano;

() 1 a 5 anos;

() 5 a 10 anos;

Cargo: _____

2 – Você participou da palestra de conscientização?

() sim;

() não;

Se sim, o que achou _____

Se não, por que não assistiu _____

3 – Você está preparado para ser avaliado?

() sim;

() não;

Por quê? _____

4 – De que forma você gostaria de ser avaliado?

() Através de entrevista;

() Observação contínua;

() Questionário pré-elaborado;

5 – Em qual frequência que você gostaria de ser avaliado?

- () Mensalmente;
- () Bimestralmente;
- () Trimestralmente;
- () Semestralmente;
- () Anualmente;

6 – O que você acharia relevante para ser avaliado?

7– Você concorda com a implantação da avaliação regular de desempenho?

- () Sim; () Não;

Justifique: _____

8 – Qual seria a importância da Avaliação de Desempenho para a organização?

- () qualidade do trabalho prestado à população;
- () apresentação de idéias e sugestões;
- () interesse pelos problemas da empresa;
- () oportunidade de crescimento;
- () treinamentos;
- () outros. Quais? _____

9 – Quais os benefícios que Avaliação de Desempenho poderia trazer para você?

10 – Quais os pontos positivos/negativos existentes na organização que poderiam ser mantidos/corrigidos com a implantação da Avaliação de Desempenho?

ANEXOS

ANEXO I

HISTÓRIA DO MUNICÍPIO

A origem e formação do município de Ipiranga de Goiás, como os municípios vizinhos: Ceres e Nova Glória são oriundas do decreto Lei nº. 6.882, de 19 de fevereiro de 1941, pelo então Presidente da República Getúlio Vargas, que criava a Colônia Agrícola Nacional de Goiás (CANG), administrada pelo engenheiro agrônomo Bernardo Sayão Carvalho de Araújo, que tinha como objetivo municipal fixar o homem a terra, expansão da fronteira agrícola, fortalecimento do mercado e estabelecimento de conexão para o norte do país. Em 1949 houve o afastamento de Bernardo Sayão, assumiu como novo administrador o também engenheiro agrônomo Datis Lima de Oliva, responsável pela emancipação da CANG. Em 23 de maio de 1949 a convite do Sr. Datis veio para Colônia Agrícola Nacional de Goiás o incansável lutador pela emancipação de Ipiranga de Goiás o Sr. Raimundo Alves de Souza, sua esposa Anita Cardoso e sua filha Maria Anita Cardoso de Souza, em Ipiranga desenvolveu várias atividades como Dentista e comprador de cereais produzidos na região como: arroz, milho, feijão, algodão, além de produtor de café. Em 1956 adquiriu uma área de terra e movido pelo seu grande ideal de ver Ipiranga de Goiás transformado em cidade, fez várias doações de lotes exigindo, porém que todas as casas fossem de Alvenaria implantou o Grupo Escolar Sete de Setembro passo este importante para concretização de ideal.

Com o pensamento voltado para um futuro promissor e um grito de independência reuniram-se varias pessoas e foi formada uma COMISSÃO PROVISÓRIA PRÓ-EMANCIPAÇÃO de Ipiranga tendo como presidente o professor Geraldo Ferreira de Oliveira e Vice o professor Sebastião Paulo da Silva e como membros os Srs. Ildeo Donizette, Vereador da cidade de Ceres Divino Luiz Gonzaga, Pedro Máximo Vieira, Enoque Ferreira, Alair Pinto e outros.

Na primeira reunião realizada na quadra de esportes do Colégio Estadual “Sete de Setembro” com a presença de apenas 10 pessoas, algumas a favor e outras contra, dá-se início aos primeiros passos em prol da emancipação de Ipiranga. Muitas outras reuniões foram realizadas e a cada vez a credibilidade rumo à emancipação crescia. Foram muitos momentos de alegria, todavia também de muita angústia, momentos em que o sangue fervia nas veias e a adrenalina aumentava, mas sempre confiantes em Deus até que certo dia alcançamos a vitória esperada.

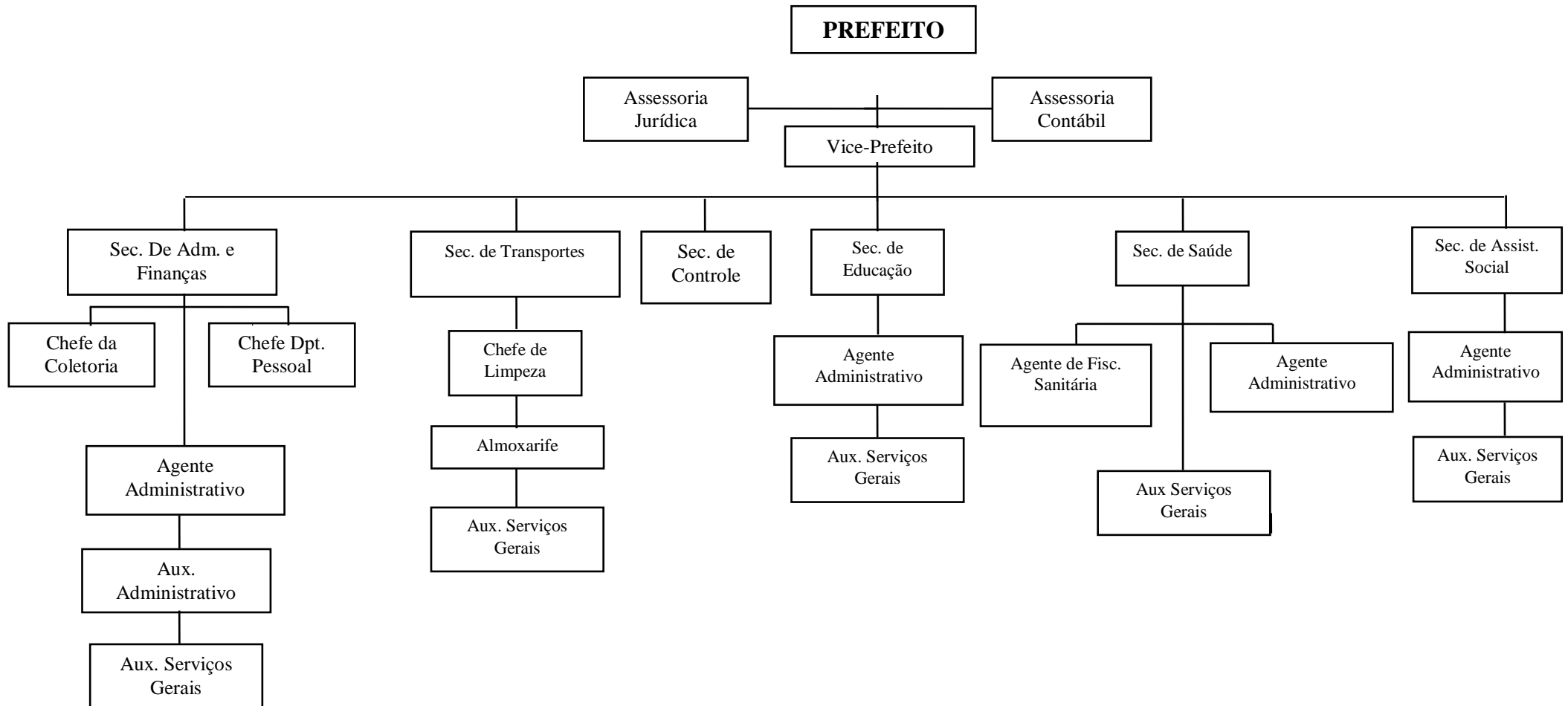
Em 21 de julho de 1997 com a determinação de seu povo e respaldado pelos deputados Warner Prestes e Francisco Bento o povoado de Ipiranga consolida sua emancipação através da Lei nº. 13.137 sancionada pelo então Governador do Estado de Goiás Maguito Vilela criando o Municipal de Ipiranga de Goiás.

Em 1º de Janeiro de 2.001 instala-se o Município de Ipiranga de Goiás tendo como prefeito: Geraldo Ferreira de Oliveira e vice-prefeito Damásio Bertino de Souza, Presidente da Câmara Rubens José Barbosa, que permaneceram durante quatro anos. Afirma-se também que durante esses quatro anos a Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás ficou distribuída em seis secretarias – Administração, Transportes, Saúde, Assistência Social, Educação e Controle Interno - sendo esta última implantada na Prefeitura de Ipiranga de Goiás no dia cinco de abril de 2002. E no dia 03 de outubro de 2004 é reeleito o Prefeito Municipal de Ipiranga de Goiás, o Sr. Geraldo Ferreira de Oliveira, mantendo a mesma estrutura da organização, alterando apenas a secretaria de Agricultura que foi criada no dia 1º de fevereiro de 2005.

Ressalta-se em termos de Organização Social de Município; (A) Órgãos Públicos: Prefeitura Municipal, Coletoria Municipal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Telegoiás, Delegacia de Polícia, Biblioteca Municipal, Cartório de Notas e Registro, em outros... (B) Entidades Representativas de classe: Igrejas – Católica e Evangélica, Partidos Políticos, Conselhos Municipais, Associações, dentre outras.

ANEXO II

ORGANOGRAMA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE IPIRANGA DE GOIÁS



Fonte: Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás, 2007

ANEXO III

PALESTRA DE CONSCIENTIZAÇÃO

TEMA:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ACADÊMICA:

Juliana Leila de Oliveira Santana

**Graduando em Administração –linha de
formação Gestão de Sistemas de
Informação.**

ORIENTADOR:

Serigne Ababacar Cissé Ba

O QUE É A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da empresa, o quanto se está, ou não, correspondendo ao que ela espera que seja realizado na função que ocupa. Esta avaliação só trará benefício se inserida num “processo” de avaliação e desempenho e se este processo fizer parte do dia-a-dia tanto do avaliado quanto do avaliador. (FAGUNDES, 2007).

QUAL É A IMPORTÂNCIA

Auto desenvolvimento dos funcionários da organização;

Descoberta de Talentos e Potencialidades;

Oportunidades;

Aumentar o desempenho e a produtividade;

Algumas razões positivas são: revisar o desempenho do último período; planejar as futuras atividades e responsabilidades; definir os objetivos individuais; identificar as necessidades de desenvolvimento; discutir a carreira profissional do empregado na organização e ajustar as expectativas diversas.

O QUE AVALIAR?

- **Traços de personalidade;**
- **Desempenho e não Empenho;**
- **Resultados;**
- **Tarefas e indicadores;**
- **Desempenho considerando os resultados;**

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização.

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Identificar necessidades de treinamento;
- Validar sistema de movimentação interna;
- Apoiar processos de tomada de decisão administrativa;
- Validar processo seletivo e apoiar sistema de acompanhamento de pessoal;
- Orientar programas de desenvolvimento de pessoal e de higiene e segurança no trabalho;
- Apoiar programas de mudança e desenvolvimento organizacional.

AFINAL O QUE É DESEMPENHO?

- “Desempenho é uma ação (ou conjunto de ações) de uma pessoa, dirigida a obtenção de um resultado específico (ou conjunto de resultados), que tem lugar em um momento particular e está condicionada por um conjunto de fatores que formam seu contexto.”

BENEFICIÁRIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Subordinado

- Conhece os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza;
- Conhece as expectativas do seu chefe em relação aos seus pontos fortes e fracos;
- Conhece as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que ele próprio deve tomar por conta própria;
- Faz auto-avaliação e autocrítica quanto a seu auto desenvolvimento e autocontrole.

- Organização
- Avalia seu potencial humano curto, médio e longo prazo;
- Identifica os empregados que necessitam de reciclagem e aperfeiçoamento em determinadas áreas e seleciona os empregados em condições de promoção ou transferência;
- E dinamiza a política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O servidor público após 3 anos de efetivo exercício não precisava se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal (1988) do Brasil (2005, p. 29) alcançam a estabilidade após esse período, o qual pode ser chamado de período probatório. Todavia com a Emenda Constitucional n.º: 19, de 04-06-1998, § 1º do artigo 41 da Constituição Federal o servidor estável poderá perder o cargo : em virtude de sentença judicial transitada em julgado, por intermédio de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e por meio de procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, que assegura ampla defesa ao servidor. A emenda ainda dispõe no § 4º que para o servidor adquirir estabilidade, é obrigatório a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

AD ESPECIAL - é feita no período probatório, após esta avaliação a empresa realiza um feedback entre superior e subordinado sobre os resultados da AD, quando o avaliado não atinge a média mínima determinada ele é exonerado com direito a defesa.

AD PARA FUNC. EFETIVOS – pode ser feita através da observação e convivência diária com os servidores, caso os mesmos não atingirem a média mínima determinada são treinados e reavaliados, não havendo melhora podem ser exonerados.

IMPORTANCIA DA AD

A avaliação de Desempenho é de suma importância para as organizações como um todo. Hoje as empresas utilizam este método com o intuito de estar melhorando seus objetivos e metas para o melhor desenvolvimento de suas atividades. Por isso, quando não se faz uma avaliação adequada ou não se tem comprometimento e conhecimento do intuito de todos na hora da avaliação, os gestores enfrentam inúmeros problemas que poderiam ser evitados.

ANEXO IV

Fotos da palestra de conscientização realizada na Câmara Municipal de Ipiranga de Goiás, onde esteve presente o Prof^o Mestre Serigne Ababacar Cissé BA, Secretário Municipal de Saúde Robson Nunes Vieira e demais funcionários do Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás-GO.



ANEXO V

DADOS DO ALUNO

Nome: ***Juliana Leila de Oliveira Santana***

Nº da Matrícula: ***0409170401***

Endereço: ***Rua Francisco Amâncio de Oliveira Q. 4 Lt. 02 Setor***

Independência

CEP: ***76304-000***

Cidade: ***Ipiranga de Goiás*** Estado: ***Goiás***

Tel. Res.:

Tel. Com.: ***(062) 3342-6215***

Celular: ***9224-8272***

E-mail: ***julianaleilasantana@yahoo.com.br*** e

julianaleilasantana@hotmail.com

Estágio realizado na área: ***Recursos Humanos***

Empresa: ***Centro Municipal de Saúde de Ipiranga de Goiás.***

Resp. pelo estágio na empresa: ***Robson Nunes Vieira***

Endereço: ***Avenida Ceres S/N, Centro, Ipiranga de Goiás-GO.***

Telefone: ***(062) 3342-6146***