

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI – UFSJ
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – UFSJ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA,
COMO FUNCIONA NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
POÇOS DE CALDAS**

LEANDRA APARECIDA NOGUEIRA GONGORA

**SÃO JOÃO DEL REI
2018**

RESUMO

Consideramos apresentar neste artigo, a importância da Avaliação de Desempenho na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas, ferramenta esta que se bem utilizada oferece um bom retorno à gestão.

Tomamos como base uma abordagem teórica em leis municipais, site oficial da Prefeitura, artigos e publicações referente ao assunto, buscando aspectos relevantes ao presente trabalho.

Palavras chave: Avaliação de Desempenho, treinamento, desenvolvimento e feedback

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho de funcionário é uma ferramenta utilizada nas mais diversas instituições públicas ou privadas, com o objetivo de diagnosticar a satisfação e atendimento das necessidades de líderes e liderados, a avaliação de desempenho pode se tornar aliada na tomada de decisão dentro de uma organização.

Essa ferramenta pode ser utilizada de diversas maneiras, seja por questionários escritos, entrevistas, reuniões e o papel do avaliador pode ser exercido por funcionários ou chefes, em várias configurações.

O objetivo a que se propõe essa pesquisa é identificar os métodos de avaliação de desempenhos utilizados na gestão pública, bem como analisar o sistema implantado na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas e sua eficácia.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O que precisa ser executado para melhoria nesse serviço é focar em treinamento com as chefias de como se deve proceder no ato da avaliação e também treinar os servidores para informações de como esse processo deve funcionar.

Porque através de conversa com os gestores e servidores ficou nítido essa falta, a necessidade de treinamento para conhecimento de como proceder e como ser avaliado.

1.2 PERGUNTAS / PRESSUPOSTOS OU HIPÓTESES DE PESQUISA

- ✓ Quais os sistemas de avaliação de desempenho utilizados na esfera da gestão pública?

- ✓ Qual o método de avaliação de desempenho da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas?
- ✓ Quais os resultados positivos e negativos da avaliação de desempenho na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas?
- ✓ O método de avaliação de desempenho da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas é adequado?
- ✓ Quais mudanças poderiam ser realizadas para maximizar a eficiência da avaliação de desempenho na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Mostrar a importância da Avaliação de Desempenho na gestão pública e quais os métodos mais adequados para esse segmento, em especial, na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar os métodos de avaliação de desempenho existentes;
- ✓ Identificar quais os métodos de avaliação de desempenho são mais adequados à gestão pública;
- ✓ Diagnosticar os métodos e resultados alcançados atualmente com as avaliações de desempenho realizadas na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas;
- ✓ Enfatizar os pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho no contexto da PMPC;

- ✓ Apresentar possíveis soluções e melhorias para os pontos negativos encontrados, bem como, meios para explorar e potencializar os pontos positivos.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Em se pensar na importância do servidor público dentro da Gestão Pública, não podemos perder a certeza de que a máquina só anda bem e funciona com a prestação de serviços de qualidade.

Então, colocar em prática, de forma eficaz e eficiente a ferramenta já existente, qual seja, a Avaliação de Desempenho, fará com que os trabalhos executados, bem como a prestação de serviços aos munícipes façam sempre a diferença.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Esse estudo foi baseado em pesquisa bibliográfica, trabalhos acadêmicos e consultas a artigos da internet e legislação municipal existente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios

propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

De acordo com Oliveira-Castro (1995) “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho”.

A avaliação deve ser justa e imparcial, onde se deve levar em conta somente o desenvolvimento e desempenho do servidor no trabalho.

Conforme descrito no artigo de “Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI”, Caetano (1990) adianta mesmo que, tendo por principal objeto de estudo a componente humana da realidade organizacional, a avaliação do desempenho pode ter uma dupla interferência na produtividade do trabalho.

Segundo Brandão e Guimarães (2001)

a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro, avaliando o valor, a excelência e as qualidades dessa pessoa. Seu propósito é garantir que o trabalho desenvolvido por cada uma das pessoas que integra a organização, esteja em conformidade com o que a organização espera em termos de realização coletiva. A avaliação de desempenho procura demonstrar aos indivíduos não apenas quais metas ou atividades devem ser realizadas, mas também, quais comportamentos e atitudes devem ser seguidos.

Matus (1994) propõe o processamento técnico-político, em que a administração pública é constantemente monitorada quanto ao seu desempenho.

Desempenho esse que nada mais é que a dedicação, competência e eficiência na prestação e execução do serviço. Fazendo a diferença sempre.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento: é o mesmo que treinar-se. Sua importância dentro da Gestão de Recursos Humanos, está voltado a instruir e conscientizar os líderes e liderados dos afazeres, responsabilidades, obrigações, direitos, etc.

Desenvolvimento: refere-se a desenvolver-se. Sua importância está direto/relacionado em como desenvolver/executar seus afazeres, suas responsabilidades e suas obrigações.

Pode-se destacar as considerações de Andreassi (1994) dividiu os objetivos da avaliação em 5 áreas principais: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

Muito importante e fundamental em se pensar no treinamento/desenvolvimento, onde que com as chefias bem treinadas o resultado final será numa maneira correta e efetiva de realizar a avaliação e os servidores também treinados, prevalecerá no retorno favorável de saber como funciona a avaliação, contudo seus direitos, deveres e obrigações; aumentos salariais e promoção: benefício esse, para o servidor que se compromete com o trabalho e desempenha um bom serviço e consiga atingir pontuação favorável/necessária na Avaliação de Desempenho; comunicação, planejamento de recursos humanos, um Recursos Humanos efetivo que sirva como base para as diversas Secretarias/Setores e aspectos legais, ter leis/decretos eficientes como ferramenta necessária, onde sirva para resguardar os direitos dos servidores, bem como os direitos do órgão público.

3.3 FEEDBACK

Oferecer feedback quando do ato da avaliação, de forma a levantar e pontuar os pontos positivos e negativos referente ao período avaliado, assim sendo é o ato de rever onde está errando, mudar o que precisa e continuar o que está ocorrendo positivamente.

Onde o servidor tendo o feedback da sua avaliação, o resultado favorável e esperado fica voltado à melhoria na produtividade e desempenho do trabalho.

4. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: PREFEITURA MUNICIPAL DE POÇOS DE CALDAS

Com a finalidade de manter um serviço eficaz e eficiente à população, todo órgão público, através de suas legislações municipais, adotam o sistema de Avaliação de Desempenho, com o intuito de monitorar, avaliar e controlar o desempenho de seus liderados, a fim de sempre prestar serviços de qualidade aos munícipes.


Na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas-MG, é através do Decreto nº 8829, que são definidas as regras, os questionários e as demais instruções de como deve ser realizada a Avaliação de Desenvolvimento Funcional, sendo dividido entre os cargos operacionais e administrativos

O Decreto Nº 8829

aprova o regulamento para a avaliação de desempenho do servidor do quadro permanente para efeitos de progressão e promoção conforme instituídos pela lei complementar nº 68, de 22 de junho de 2006.

Para assessorar e executar os trabalhos administrativos e a parte legal/jurídica da Comissão de Avaliação de Desenvolvimento Funcional, a Prefeitura Municipal de Poços de Caldas, conta equipe, nomeada por uma portaria, que é composta por um membro da Secretaria Municipal de Administração e Gestão de Pessoas, um membro da Secretaria Municipal de Saúde, um membro da Secretaria Municipal de Educação e um presidente, sendo advogado da Procuradoria Geral do Município, onde esses são responsáveis por todos os trabalhos pertinentes à avaliação sendo: encaminhar, recolher, pontuar as avaliações e orientar sobre todos os procedimentos necessários para a realização da mesma.

A Avaliação de Desempenho é feita através do questionário (conforme modelo abaixo), onde deve ser realizada juntamente, entre o líder e seu liderado, devendo ser lidos e questionados cada item no ato da execução e em comum acordo, entrar num consenso favorável aos dois.


Prefeitura Municipal de Poços de Caldas
Avaliação
CARGOS ADMINISTRATIVOS

Matrícula: _____ Funcionário: _____
 Lotação: _____ Situação Atual: _____
 Período de Avaliação: ____/____/____ Emissão: ____/____/____
 Devolver até: ____/____/____ Devolução: ____/____/____

INSTRUÇÕES AO

AVALIADOR

- * A avaliação de Desempenho deve ser efetuada juntamente com o servidor avaliado.
- * Leia atentamente cada fato. Antes de opinar, analise e reflita. Julgue os fatos objetivamente colocando neste trabalho toda sua responsabilidade de chefe.
- * Sua avaliação oferecerá informações para o treinamento, aconselhamento, transferências, progressões e outras medidas administrativas em relação ao avaliado. Deve, portanto, ser o relato de seu desempenho. Avalie com responsabilidade.
- * Não leve em consideração só os fatos ocorridos recentemente. Procure sentir de todos os acontecimentos no período de avaliação.
- * Não deixe nenhuma questão sem avaliar, anote com um "X" apenas uma alternativa dentro de cada questão.
- * Confira seu trabalho antes de passá-lo à Comissão Setorial.

Questão: 1 Descrição: **QUALIDADE**

1 Trabalho de excelente nível, nunca havendo erros, dispensando revisão.
 2 Apresenta erros em seu trabalho, sem condições de serem corrigidos.
 3 Trabalho de bom nível. Raramente ocorrem pequenos erros. É cuidadoso.
 4 Pouco cuidadoso no trabalho. Diversos erros que podem ser corrigidos.
 5 Resultado de trabalho satisfatório. Capaz de erros ocasionais e acidentais.

Questão: 2 Descrição: **CONHECIMENTO DO TRABALHO**

1 Conhece bem a sua área, mas não conhece a sua ligação com as demais.
 2 O conhecimento prático e teórico que possui de sua área é insatisfatório.
 3 Não possui conhecimentos práticos e teóricos de sua área. Escute o que lhe mandam.
 4 Possui conhecimento prático e teórico de sua área e conhece bem suas ligações com as demais áreas.
 5 Possui profundos conhecimentos práticos e teóricos do trabalho. Possui perfeita noção da importância do trabalho de sua área e de sua ligação com as demais áreas.

Questão: 3 Descrição: **INTERESSE/ ENVOLVIMENTO**

1 Demonstra interesse em tudo o que faz, buscando sempre alcançar bons resultados.
 2 Cumpra sempre com suas obrigações, sem comprometer o trabalho.
 3 Possui muito interesse pelo trabalho, envolvendo-se ao máximo na busca do resultados.
 4 Não apresenta interesse algum na execução das tarefas.
 5 Apresenta pouco interesse na execução das tarefas. Não se importa muito com os resultados.

Questão: 4 Descrição: **ORGANIZAÇÃO**

1 É muito organizado em suas atividades procurando elaborar novos métodos de trabalho.
 2 É um péssimo organizador.
 3 É bem organizado em suas atividades, buscando melhor aproveitamento dos recursos.
 4 Organizado e não comprometido o trabalho.
 5 Um pouco confuso na organização do trabalho. Não aproveita bem os recursos disponíveis.

Questão: 5 Descrição: **INICIATIVA**

1 Sem iniciativa. Necessita sempre de instruções.
 2 Soluciona os problemas rotineiros sem comprometer o trabalho.
 3 Tem dificuldades de agir por iniciativa própria. Necessita de instrução.
 4 Prevê, planeja e resolve problemas de emergência e situações novas. Encontra a solução adequada no momento.
 5 Interessado e resolve os problemas novos, quase sempre com soluções satisfatórias.

Questão: 6 Descrição: **COOPERAÇÃO**

1 Se dispõe a colaborar. Resolve dificuldades e possui espírito de equipe.
 2 Prefere trabalhar isolado. As vezes coopera quando solicitado.
 3 Sem espírito de colaboração. Sempre encontra desculpas para não colaborar.
 4 Cooperar sempre que solicitado.
 5 Procura saber das dificuldades dos outros, propondo-se a ajudá-los. Estimula sempre o trabalho em equipe.

Questão: 7 Descrição: **ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS**

1 Não aceita mudanças.
 2 Adapta-se bem às mudanças. E aceita novos desafios.
 3 Adapta-se muito bem às mudanças e integra-se perfeitamente nas novas condições de trabalho.
 4 Aceita mudanças e acaba por se adaptar às novas condições de trabalho.
 5 Aceita mudanças, porém com muita dificuldade em se adaptar às novas condições de trabalho.

Questão: 8 Descrição: **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

1 Grande facilidade de relacionamento. Integra-se facilmente com grupos de trabalho.
 2 Facilidade para se relacionar com colegas e chefe.
 3 Não cria problemas de relacionamento.
 4 Apresenta alguma dificuldade de relacionamento com colegas e chefe.
 5 Bastante dificuldade em se relacionar. Causa problemas com colegas e chefe.

Questão: 9 Descrição: **RESPONSABILIDADE**

1 Cumpra suas obrigações e outras que são solicitadas.
 2 Normalmente cumpre suas obrigações.
 3 Não cumpre com as obrigações do seu trabalho.
 4 Assume e desempenha perfeitamente suas responsabilidades procurando sempre assumir outras.
 5 Não tem interesse em assumir o que lhe compete, encontrando desculpas para suas atitudes.

Questão: 10 Descrição: **CRIATIVIDADE**

1 Tem capacidade de idealizar novos métodos e atitudes, oferecendo sugestões.
 2 Apresenta sugestões que contribuem para seu trabalho.
 3 As vezes apresenta sugestões, que contribuem pouco para o trabalho.
 4 Acata ordens e não oferece sugestões.
 5 Grande capacidade criativa. Contribui para o aperfeiçoamento de seu trabalho e dos demais.

() Soma das Alternativas

Assinaturas			
Chefe Imediata: _____	Matrícula: _____	Data: ____/____/____	
Chefe Superior: _____	Matrícula: _____	Data: ____/____/____	
Secretário: _____	Matrícula: _____	Data: ____/____/____	
Servidor: _____	Matrícula: _____	Data: ____/____/____	


PARA USO DA COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL - CODEF

OCORRÊNCIAS:	ADVERTÊNCIAS:	SUSPENSÕES:	TOTAL:
FALTAS:			

RESULTADO:
NÍVEL DE DESEMPENHO:

OBSERVAÇÕES:

ASSINATURA DO CODEF: _____
Data: ____/____/____

	Prefeitura Municipal de Poços de Caldas Avaliação CARGOS OPERACIONAIS
---	--

Matrícula: _____ Funcionário: _____
 Lotação: _____ Situação Atual: _____
 Período de Avaliação: ____/____/____ Emissão: ____/____/____
 Devolver até: ____/____/____ Devolução: ____/____/____

INSTRUÇÕES AO

AVALIADOR

- * A avaliação de Desempenho deve ser efetuada juntamente com o servidor avaliado.
- * Leia atentamente cada fator. Antes de opinar, analise e reflita. Julgue os fatos objetivamente colocando neste trabalho toda sua responsabilidade do chefe.
- * Sua avaliação oferecerá informações para o treinamento, aconselhamento, transferências, progressões e outras medidas administrativas em relação ao avaliado. Deve, portanto, ser o retrato de seu desempenho. Avalie com responsabilidade.
- * Não leve em consideração os fatos ocorridos recentemente. Procure lembrar de todos os acontecimentos no período de avaliação.
- * Não deixe nenhuma questão sem avaliar, assinalar com um "X" apenas uma alternativa dentro de cada questão.
- * Confira seu trabalho antes de passá-lo à Comissão Setorial.

Questão: 1 Descrição: **QUALIDADE**
 1 Trabalho de excelente qualidade, sem erros ou omissões.
 2 Trabalho bom feito, com mínima margem de erros.
 3 Qualidade de trabalho regular. Não compromete.
 4 Qualidade de trabalho irregular, ora é bom, ora deixa a desejar.
 5 Trabalho mal feito, cheio de imperfeições.

Questão: 2 Descrição: **PRODUÇÃO**
 1 Produz mais que a maioria. Aproveita muito bem o tempo.
 2 Produtividade igual à da maioria. Procura aproveitar bem o tempo.
 3 É esforçado, porém, produz menos que a maioria do pessoal.
 4 Produtividade insuficiente. Perde tempo.
 5 Produtividade péssima. Há desperdício de materiais.

Questão: 3 Descrição: **COOPERAÇÃO**
 1 Colabora sempre espontaneamente, transmitindo entusiasmo aos colegas.
 2 Trabalha normalmente em equipe. As vezes colabora espontaneamente.
 3 Trabalha em equipe, mas só colabora quando solicitado.
 4 Só coopera quando solicitado, mas com pouco ânimo.
 5 Não coopera mesmo que solicitado.

Questão: 4 Descrição: **INTERESSE PELO TRABALHO**
 1 Possui notável interesse pelo trabalho. Tem muita vontade de progredir e faz o possível para isso, inclusive incentivando os colegas.
 2 Interessa-se pelo trabalho. Tem vontade de progredir e se esforça.
 3 Tem interesse razoável pelo trabalho e às vezes mostra esforço.
 4 Mostra algum interesse, porém não se esforça.
 5 Não apresenta interesse algum na execução das tarefas.

Questão: 5 Descrição: **SOCIALIDADE**
 1 É muito simpático e solícito. Relaciona-se bem com todos.
 2 Educado, mantém bom relacionamento.
 3 Educado, porém não gosta de se relacionar. Muito reservado.
 4 Geralmente é educado, porém suas atitudes às vezes são desagradáveis.
 5 Pouco educado e às vezes grosseiro.

Questão: 6 Descrição: **FACILIDADE PARA APRENDER**
 1 Assimila no primeiro momento. Não precisa de auxílio extra.
 2 Aprende rápido. Interessa-se com facilidade. Necessita de pequena supervisão.
 3 Necessita de instruções detalhadas em todos os pontos.
 4 Necessita sempre de supervisão. Aprende com lentidão.
 5 Aprende muito devagar. Necessita de muita supervisão e instrução.

Questão: 7 Descrição: **DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO**
 1 Sua saúde e resistência física permitem que o empregado execute serviços pesados e aguarde sobrecarga de trabalho. Muito ágil.
 2 Sua saúde e resistência física é compatível com o trabalho que executa. Agilidade boa, condizente com o cargo que ocupa.
 3 Sua saúde e resistência física deixa um pouco a desejar. Não é muito ágil, porém não atrasa a produção.
 4 Seu estado físico não lhe permite realizar serviços pesados. Não aguenta sobrecarga de trabalho.
 5 Está sempre doente. Não tem resistência física nem saúde para o serviço que executa.

Questão: 8 Descrição: **SEGURANÇA**
 1 Conhece e observa muito bem todas as normas para prevenir acidentes, orientando colegas e apresentando sugestões visando melhorar as condições de trabalho.
 2 Conhece e observa bem as normas de segurança. Às vezes interessa-se por orientar os colegas e apresentar sugestões para a melhoria das condições de trabalho.
 3 Conhece e observa as normas de segurança, sem comprometer.
 4 Não observa as normas de segurança, podendo envolver-se num acidente a qualquer momento.
 5 Não observa as normas de segurança, pondo em risco sua integridade física e daqueles com quem trabalha.

Questão: 9 Descrição: **RESPONSABILIDADE**
 1 É pessoa de inteira confiança. Tem plenas condições para assumir maiores responsabilidades.
 2 Tem consciência de suas funções, porém ainda requer um mínimo de supervisão. Pode assumir maiores responsabilidades.
 3 É responsável, mas precisa de supervisão. Pode assumir novas responsabilidades desde que, devidamente treinado.
 4 É responsável, porém necessita de supervisão regularmente. Ainda não tem condições de assumir novas responsabilidades.
 5 Não é responsável. Requer supervisão constante.

Questão: 10 Descrição: **ORGANIZAÇÃO**
 1 É muito organizado em suas atividades. Sempre busca o melhor aproveitamento dos recursos.
 2 É bem organizado em suas atividades, aproveitando os recursos disponíveis.
 3 Organizado e não compromete o trabalho.
 4 Um pouco confuso na organização do trabalho. Não aproveita bem os recursos disponíveis.
 5 É um péssimo organizador.

() Soma das Alternativas

Assinaturas		
Chefe Imediata:	Matrícula: _____	Data: ____/____/____
Chefe Superior:	Matrícula: _____	Data: ____/____/____
Secretário:	Matrícula: _____	Data: ____/____/____
Servidor:	Matrícula: _____	Data: ____/____/____

PARA USO DA COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL - CODEF

OCORRÊNCIAS: FALTAS:	ADVERTÊNCIAS:	SUSPENSÕES:	TOTAL:
RESULTADO: NÍVEL DE DESEMPENHO:			
OBSERVAÇÕES:			
ASSINATURA DO CODEF:			Data: ____/____/____

Acontece uma vez por ano, e, a cada três anos, seguindo o que determina o decreto, se favorável, atingindo a pontuação de 700 pontos em cada uma, o liderado receberá por benefício, 4% de aumento no seu salário base.

Não atingindo a pontuação específica, depois do terceiro ano, a avaliação desfavorável é encaminhada para a Procuradoria Geral do Município, para abertura de processo administrativo, por insuficiência de desempenho nas funções, podendo acontecer como penalidade, desde advertência verbal, escrita e/ou até a demissão por justa causa, por insuficiência de desempenho.

Vale a pena ressaltar que:

quando conduzida adequadamente, a avaliação de desempenho transforma-se num excelente meio de relacionamento entre chefe e subordinado, aumenta o grau de compreensão e permite uma melhor convivência. (GRILLO, 1982).

4.1 Pontos Positivos e Negativos da Avaliação de Desempenho

O que se pode colocar como ponto positivo na Avaliação de Desempenho é que o liderado sempre procura desenvolver bem suas atividades laborativas.

Já com relação ao ponto negativo, é a mudança contínua dos líderes, que, ocorre de 4 em 4 anos no período da Administração do prefeito eleito. Isso faz com que ocorram muitas irregularidades no processo da Avaliação Funcional, talvez por não conhecer direito como funciona, as vezes por não querer assumir responsabilidade e até mesmo por falta de conhecimento e/ou treinamento.

4.2 Propostas para alcançar melhores resultados com a Avaliação de Desempenho

Tendo em vista o que determina o Decreto da avaliação, que deve ser realizada pelo líder e o liderado, entendo não ser muito funcional, pela mudança contínua dos líderes. Poderia ser realizada líder e liderado e também avaliação do

colega de trabalho. Dessa forma pontuaria, o desempenho na função pela chefia, bem como a análise do colega de trabalho. E a soma das duas avaliações chegariam a um ponto comum. Talvez um estudo legal e melhoria no Decreto, poderia mudar os procedimentos para melhor realização/aplicação da Avaliação.

A melhor forma seria focar no treinamento das chefias todo início da Gestão Pública, a cada 4 anos, treinar e reciclar as chefias de forma a sanar as dúvidas e mostrar a importância de uma avaliação bem feita.

Conforme (Petri 2005):

a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão utilizada para medir a eficiência das organizações inseridas em ambientes competitivos, e consiste em atribuir importância ao que a empresa considera importante para o alcance de seus objetivos e manutenção de sua missão.

O que no Órgão Público está voltado aos liderados satisfeitos, para que possam executar e desenvolver suas atividades laborativas com qualidade. Assim sendo a população agradece, ao ser bem tratado/atendido, ao poder usufruir de um bom benefício, a ter um serviço realizado/prestado com sucesso, isso faz com que a Gestão seja aceita e agradecida pelos munícipes.

5. CONCLUSÃO

A Prefeitura Municipal de Poços de Caldas, hoje conta com o quadro funcional de 6040 servidores, sendo 5587 concursados e efetivos, 382 contratados e 71 cargos em comissão e agentes políticos.

Em se pensar no benefício contínuo que uma Avaliação de Desenvolvimento Funcional bem realizada oferece, a Gestão Pública tem sim que melhorar, aprimorar e fazer funcionar, esse trabalho.

Com a finalidade primordial de qualquer Órgão Público, qual seja, a prestação de serviços eficientes e eficazes aos munícipes, a Avaliação de Desenvolvimento Funcional é a ferramenta chave para avaliar e acompanhar o andamento e desempenho do servidor público nas suas respectivas funções.

Até por que não existe a ideia de muitos servidores, de que ser concursado e não poder ser demitido, o que através da Avaliação de Desenvolvimento Funcional,

ou o servidor corresponde ao solicitado pelo seu concurso “cargo”, ou responde a um processo administrativo por insuficiência de desempenho, podendo sim ser desligado do quadro de servidores.

O que a Administração Pública mais precisa é de servidor comprometido e compromissado com o desempenho de suas atividades laborativas. E sim fazer a diferença na prestação de serviços com qualidade.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, 1994.

LIMA, G.B.C.; OLIVEIRA CASTRO, G.A.;VEIGA, M.R.M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. In: **Revista de Administração- USP**. vol. 31, n.3, p.38-52, 1996.

CAETANO, António. **Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas**, Lisboa, RH Editora, 1990.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** **ERA** – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

MATUS, Carlos. **El sistema Altadir de monitoreo**. Caracas, Fundación Altadir, 1994.

GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração**, 17(1), 1982.

PETRI, Sérgio M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SP, Brasil, 2005.