

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

CELIA REGINA MARTINS FONTES

**ESTUDO DOS FATORES QUE INTERVÊM NO DESEMPENHO DO SERVIDOR
PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE
PLANEJAMENTO DE CASCAVEL - PR**

FLORIANÓPOLIS

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

CELIA REGINA MARTINS FONTES

**ESTUDO DOS FATORES QUE INTERVÊM NO DESEMPENHO DO SERVIDOR
PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE
PLANEJAMENTO DE CASCAVEL - PR**

**Dissertação apresentada ao curso de Pós Graduação em Engenharia de
Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título grau de Mestre.**

**Orientadora: Prof^a Olga Regina Cardoso, Dr^a.
Co-Orientadora: Prof^a Jane Iara Pereira da Costa, Dr^a.**

Florianópolis, Julho de 2003

F7374e Fontes, Celia Regina Martins
Estudo dos fatores que intervêm no desempenho do servidor público municipal: estudo de caso na secretaria de planejamento de Cascavel- Pr / Celia Regina Martins Fontes. – Florianópolis, 2003.
145 p. : il. ; 31 cm.

Inclui bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora : Profa. Dra. Olga Regina Cardoso

CELIA REGINA MARTINS FONTES

ESTUDO DOS FATORES QUE INTERVÊM NO DESEMPENHO DO
SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE
PLANEJAMENTO DE CASCAVEL - PR

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Banca Examinadora:

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Olga Regina Cardoso, Dr^a.
Orientadora

Jane Iara Pereira da Costa, Dr^a.
Co-Orientadora

Alexandre de Avila Lerípio, Dr.
Membro

Ao meu pai, Manuel, sem o qual este
trabalho jamais se realizaria.
Ao meu esposo Maurício, pelo apoio constante.
Aos meus filhos Heloisa, Felipe e Carlos Eduardo.
Ah! Minha mãe, você gostaria tanto de ver isto!

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina,
por proporcionar a possibilidade e o
acesso ao conhecimento,
As orientadoras Prof^a Olga Regina Cardoso e
Prof^a Jane Iara Pereira da Costa, não apenas pelo
acompanhamento competente, mas pela
segurança transmitida ao longo do caminho,
A todos os professores do
Curso de Pós-Graduação,
Aos colegas Orlei, Zaida, Eleonora
por disponibilizarem-se,
A querida Tia Araci e Sobrinha Cybelle
pelo apoio oferecido e dado,
A Solange e Maurício pelo impulso inicial,
A Elizângela, por estar sempre presente,
A todos que diretamente ou indiretamente
contribuíram para a realização desta pesquisa.
E por fim, ao que sempre vem em primeiro lugar:
agradeço a Deus pelo simples fato de me permitir
existir.

RESUMO

FONTES, Celia Regina Martins. **Estudo dos fatores que intervêm no desempenho do servidor público municipal**: estudo de caso. 2003. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

A Constituição Federal do Brasil, por meio de sua Emenda Constitucional n. 19 aprovada em 1998, trouxe alterações na Administração Pública, em especial, a possibilidade do fim da estabilidade do servidor público por insuficiência de desempenho; desta forma, este tema cresce em importância como objeto de pesquisa. Analisou-se o desempenho e o procedimento de análise do desempenho do servidor público a partir de uma secretaria da administração municipal na cidade de Cascavel, Pr. Utilizou-se metodologia formal de avaliação de desempenho, com o emprego de questionário padrão e entrevista. A avaliação de desempenho da equipe foi considerada ótima por meio dos questionários; entretanto, por meio das entrevistas, constatou-se que a avaliação do indivíduo fica relacionada à deficiência de equipamento e inadequação do espaço, aos avaliadores sobrecarregados com suas próprias atividades, sem tempo para estabelecer objetivos e metas de desempenho com seu pessoal. Conclui-se ser importante trabalhar com os níveis hierárquicos equivalentes a média gerência: coordenadores, encarregados, gerentes, bem como estruturar os setores com equipamentos adequados ao trabalho simultaneamente à concepção de um processo de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: servidor público, fatores de avaliação de desempenho, desempenho.

ABSTRACT

FONTES, Celia Regina Martins. **A study of the factors that intervene in the municipal public functionary performance: a case study.** 2003. 145 f. Dissertation (Master of Production Engineering). Master Program of Production Engineering, Santa Catarina Federal University, Florianópolis, 2003.

The Brazilian Federal Constitution and its Constitutional Amendment n.19, approved in 1998, proposed changes in Public Administration and creates some new variables for the public functionary, especially the possibility of changing the stability of the public server for inadequacy performance. By this way, this theme has its importance as a research theme. The performance of the public server in the municipal administration at Cascavel, PR and the method for evaluation performance was analyzed. It was employed the formal methodology for performance evaluation with forms and interviews. The evaluation of the team acting obtained with the forms was considered so good; however, the interviews showed the relativity of the individual evaluation to the deficiency of equipment and the inadequacy of the space, the appraisers overloaded with their activities, without time to establish objectives and goals to the employers. It concludes to be important to work with the equivalent the average management: coordinators, person in charge, managers, as well as to structure the sections with appropriate equipments to work simultaneously to the conception of a process of performance evaluation.

Keywords: public server, factors of performance evaluation, performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Ciclo da Avaliação de Desempenho.....	34
Figura 2: Quadro de Fatores de Desempenho.....	39
Figura 3: Quadro de Vantagens e Limitações de Métodos de Avaliação.....	41
Figura 4: Quadro dos Estados Psicológicos do Servidor Público.....	49
Figura 5: Quadro de Comparação da Postura Funcional.....	50
Figura 6: Modelo de Questionário para Avaliação de Desempenho.....	56
Figura 7: Funcionários / Setor / Vínculo Empregatício.....	58
Figura 8: Distribuição de Funcionários por Setor.....	60
Figura 9: Desempenho dos Servidores/ Setor Administrativo.....	69
Figura 10: Fatores de Desempenho / Setor Administrativo	
Valores médios.....	70
Figura 11: Desempenho dos Servidores/ Setor Aprovação.....	71
Figura 12: fatores de desempenho / aprovação e licenciamento	
Valores médios.....	72
Figura 13: Desempenho dos Servidores/ Setor Cadastro.....	73
Figura 14: fatores de desempenho / cadastro técnico municipal	
Valores médios.....	74
Figura 15: Desempenho dos Servidores/ Setor Eng. Tráfego.....	75
Figura 16: Fatores de Desempenho / Engenharia de Tráfego	
Valores médios.....	76
Figura 17: Desempenho dos Servidores/ Setor Geoprocessamento.....	77
Figura 18: Fatores de Desempenho / Geoprocessamento	
Valores médios.....	78
Figura 19: Desempenho dos Servidores/ Setor Orçamento Participativo.....	79
Figura 20: Fatores de Desempenho / Orçamento Participativo	
Valores médios.....	80
Figura 21: Desempenho dos Servidores/ Setor Planejamento.....	81
Figura 22: Fatores de Desempenho / Planejamento	
Valores médios.....	82
Figura 23: Desempenho dos Servidores/ Setor Projeto.....	83

Figura 24: Fatores de Desempenho / Projeto	
Valores médios.....	84
Figura 25: Desempenho dos Servidores/ Setor Regularização Cadastral	85
Figura 26: Fatores de Desempenho / Regularização Cadastral	
Valores médios.....	86
Figura 27: Desempenho dos Servidores/ Geral.....	86
Figura 28: Fatores de Desempenho / Geral da Secretaria	
Valores médios.....	88
Figura 29: Fatores Empregados para Avaliação.....	91
Figura 30: Fatores de Maior Importância.....	92
Figura 31: Fatores de Menor Importância.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de Funcionários x Vínculo.....	59
Tabela 2: Grau de Importância do Fator por Grupo Ocupacional.....	61
Tabela 3: Classificação das Médias em Faixas.....	67
Tabela 4: Desempenho dos Servidores / Setor Apoio Administrativo.....	68
Tabela 5: Desempenho dos Servidores /Setor de Aprovação e Licenciamento...	71
Tabela 6: Desempenho dos Servidores / Setor Cadastro Técnico Municipal.....	73
Tabela 7: Desempenho dos Servidores /Setor de Eng. de Tráfego.....	75
Tabela 8: Desempenho dos Servidores / Setor Geoprocessamento.....	77
Tabela 9: Desempenho dos Servidores / Setor Orçamento Participativo.....	79
Tabela 10: Desempenho dos Servidores / Setor Planejamento.....	81
Tabela 11: Desempenho dos Servidores / Setor Projeto.....	83
Tabela 12: Desempenho dos Servidores/ Setor Regularização Cadastral.....	84
Tabela 13: Desempenho dos Servidores /Geral da Secretaria.....	87
Tabela 14: Nível de Formação dos Coordenadores.....	89
Tabela 15: Tempo dos Coordenadores na Função Atual.....	89
Tabela 16: Experiência Anterior dos Coordenadores.....	89
Tabela 17: Conceitos Atribuídos aos Setores.....	90
Tabela 18: Fatores de Avaliação (empregados pelos coordenadores)	90
Tabela 19: Fatores de Maior Importância (empregados pelos coordenadores)	91
Tabela 20: Fatores de Menor Importância (empregados pelos coordenadores)	92
Tabela 21: Caracterização do Espaço Físico de Trabalho.....	93
Tabela 22: Qualidade dos Equipamentos.....	93
Tabela 23: Quantidade de Equipamentos.....	94
Tabela 24: Motivação dos Servidores.....	94
Tabela 25: Participação na Seleção de Pessoal	94
Tabela 26: Adequação da Seleção por Concurso Público.....	95
Tabela 27: Aplicação de Avaliação de Desempenho	95
Tabela 28: Métodos de Avaliação Empregados	96

Tabela 29: Metas e Objetivos – Existência.....	96
Tabela 30: Conhecimento de Métodos de AD.....	96
Tabela 31: Considerações Sobre a EC nº 19.....	97
Tabela 32: Constrangimento em Participar de Processo de Demissão.....	97

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A Entrevista com o Coordenador do Setor 1.....	110
APÊNDICE B Entrevista com o Coordenador do Setor 2.....	113
APÊNDICE C Entrevista com o Coordenador do Setor 3.....	115
APÊNDICE D Entrevista com o Coordenador do Setor 4.....	117
APÊNDICE E Entrevista com o Coordenador do Setor 5.....	119
APÊNDICE F Entrevista com o Coordenador do Setor 7.....	122
APÊNDICE G Entrevista com o Coordenador do Setor 8.....	123
APÊNDICE H Entrevista com o Coordenador do Setor 9.....	125
APÊNDICE I Entrevista com o Gerente de Divisão	126
APÊNDICE J Entrevista com o Diretor da Secretaria	128
APÊNDICE L Entrevista com o Secretario de Planejamento.....	131

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Formulário de Estágio do Município de Cascavel	133
ANEXO B Portaria Municipal nº 233/99	138
ANEXO C Organograma da Estrutura Administrativa do Município de Cascavel - Pr.....	141
ANEXO D Portaria nº 007/2001 – SEPLAN	142

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.2.1 As Leis e a Atualidade.....	20
1.2.2 A Engenharia de Produção	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivo Específico.....	22
1.4 LIMITAÇÕES.....	23
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
2 REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1 QUALIDADE E DESEMPENHO HUMANO	26
2.2 A QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO	28
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	31
2.4 MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
2.5 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	42
3 METODOLOGIA	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	53
3.3 COLETA DOS DADOS.....	55
3.4 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	57
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	60

4 RESULTADOS.....	63
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	63
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	66
4.2.1 Setor Apoio Administrativo	68
4.2.1.1 Desempenho dos Servidores	68
4.2.1.2 Fatores de Avaliação.....	69
4.2.2 Setor Aprovação e Licenciamento.....	70
4.2.2.1 Desempenho dos Servidores	70
4.2.2.2. Fatores de Avaliação.....	72
4.2.3 Setor Cadastro Técnico Municipal.....	73
4.2.3.1 Desempenho dos Servidores	73
4.2.3.2 Fatores de Avaliação.....	74
4.2.4 Setor Engenharia de Tráfego	74
4.2.4.1 Desempenho dos Servidores	74
4.2.4.2 Fatores de Avaliação.....	75
4.2.5 Setor Geoprocessamento.....	76
4.2.5.1 Desempenho dos Servidores	76
4.2.5.2 Fatores de Avaliação.....	77
4.2.6 Setor Orçamento Participativo.....	78
4.2.6.1 Desempenho dos Servidores	78
4.2.6.2 Fatores de Avaliação.....	79
4.2.7 Setor Planejamento	80
4.2.7.1 Desempenho dos Servidores	80
4.2.7.2 Fatores de Avaliação.....	81
4.2.8 Setor Projeto	82

4.2.8.1 Desempenho dos Servidores	82
4.2.8.2 Fatores de Avaliação.....	83
4.2.9 Setor Regularização Cadastral.....	84
4.2.9.1 Desempenho dos Servidores	84
4.2.9.2 Fatores de Avaliação.....	85
4.2.10 Geral da Secretaria	86
4.2.10.1 Desempenho dos Servidores em Geral.....	86
4.2.10.2 Fatores de Avaliação.....	87
4.2.11. Entrevistas.....	88
4.2.11.1 Dos coordenadores e sua experiência gerencial.....	88
4.2.11.2 Do desempenho estimado da equipe	89
4.2.11.3 Espaço físico e equipamentos.....	93
4.2.11.4 Da motivação dos funcionários.....	94
4.2.11.5 Do ingresso de pessoal	94
4.2.11.6 Processo de avaliação	95
4.2.11.7 Entrevistas com Secretário e Diretor	96
4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS	99
4.4 PROPOSTAS DE AÇÃO	100
5 CONCLUSÃO	103
5.1 CONCLUSÕES SOBRE O OBJETIVO GERAL	103
5.2 CONCLUSÕES SOBRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	103
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	104
REFERÊNCIAS.....	106

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Ao propor um trabalho de pesquisa em uma instituição pública logo vêm à memória termos como Modernização do Estado, Reforma Administrativa, Mudança na Gestão Pública, entre outros, que já parecem bordões. É costume, em seqüência, o pensamento de que nada nunca muda ou, mais claramente, melhora.

Contudo, sua necessidade é inegável, por isso é tão discutido. O fato de haver sempre uma grande quantidade e diversidade de estudos, propostas, sugestões, e de forma mais complexa, leis, sobre o tema comprova que há ainda muito a ser feito e também de que não há consenso sobre a matéria. Movimentos e ações são sentidos e percebe-se que o engessamento promovido pela legislação principia a ceder. Sob a forma de lei – a Emenda Constitucional n.19 que trata da Reforma Administrativa – aprovada pelo Senado e Câmara de Deputados Federais em 1998, possibilita antever mudanças.

Na conferência de abertura do 2º Seminário Nacional de Administração Pública, ocorrido em 1999, Costin (1999, p. 3) colocou: “É mais que óbvia a necessidade de instituições ágeis, modernas, compatíveis com as demandas atuais da sociedade”. No mesmo evento, Marini (1999) apontou que programas de mudança em nível público necessitam dois componentes fundamentais: *Governabilidade* e *Governança*, sendo Governabilidade a legitimidade de um governo de transformar-se, enquanto que Governança é a capacidade desse governo realizar as transformações. Para o enfrentamento da crise, o fundamental é a governança, a qual procede de dois tópicos: crise financeira e crise de desempenho. Esta segunda tendo origem nos serviços públicos de baixa qualidade. Embora não seja possível (e nem recomendável) estender a toda Administração Pública que os serviços prestados não são bons, é perceptível que a imagem do Serviço Público está seriamente comprometida perante a sociedade.

Situar o Serviço Público dentro destes fatos, buscar conhecê-lo, propor mudanças que busquem melhorias aproveitando os entremeios que as leis permitem está dentro do contexto atual. Como o serviço público tende cada vez mais a ser tratado como uma empresa privada, as mudanças que devem ocorrer necessitam ter

a mesma finalidade. Um serviço de boa qualidade, em condições de satisfazer o cidadão-cliente, uma empresa que obtenha sucesso em seus objetivos.

Para Luz (1995, p.13) o desempenho empresarial vai além de dispor dos recursos necessários, é preciso que os que trabalham na empresa *saibam geri-los, queiram fazê-lo e possam fazê-lo*. Quando isso acontece o resultado obtido é um trabalho satisfatório. Em termos amplos pode-se dizer que aí reside o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Ainda segundo o autor, a responsabilidade de obter tais condições - saber, querer e poder - é obrigação da empresa. Para afirmar esse pensamento, o autor relata uma afirmação de Henry Fayol:

Uma das tarefas da Administração é criar e manter um ambiente na empresa, em que indivíduos em grupos organizados possam trabalhar satisfeitos e eficientemente, visando à consecução dos objetivos da organização. (LUZ, 1995, p. 12).

Os processos de mudança são intensos e freqüentes. A palavra globalização cria desconforto em muitos dos ouvintes, por evocar uma série de fatores que obriga a saída da zona de conforto: relacionamentos mais complexos, tecnologia, exigências de mercado, economia, instabilidade, preservação ambiental, posicionamento, competitividade.

Neste contexto de mudanças contínuas, estão situadas as empresas. Já não há lugar para estruturas imóveis, cujos apoios estão firmemente engastados, sem nenhuma possibilidade de movimento. Ao contrário de uma estrutura feita de concreto armado, a qual é projetada para permanecer por muitos anos como na época de sua concepção, as estruturas administrativas necessitam de flexibilidade, adaptar-se a novas situações, a moverem-se de acordo com a demanda de suas atividades. A atualização tem que ser constante e a inovação é fator certo de sobrevivência.

Segundo Lucena (1992), esse processo de mudança constante exige pessoal com características especiais, que possam acompanhar as mudanças, percorram com a mesma serenidade os caminhos da atualização, do desenvolvimento, da sua própria evolução como seres humanos, que se integrem ao mundo como parte dele, não como um apêndice sem função. Para a empresa manter-se atualizada é necessário que sejam tomadas decisões e ações sejam feitas. Decisões e ações são tomadas e feitas por pessoas. Então, para manter-se no mercado, são necessárias

mudanças, e é a força de trabalho da empresa – representada pelas pessoas que nela trabalham - que será capaz de promovê-las.

Dos funcionários de uma empresa pede-se a capacidade de integrarem-se ao seu corpo, que juntos formem um único organismo - empregados e empresa - que vai além da simples especificidade profissional de cada um. Cabe às empresas desenvolverem em seu pessoal as qualidades necessárias. É onde entra a ação do processo sobre o desempenho. Entretanto, considerar apenas a racionalidade de manter nas empresas funcionários que apresentarem bom desempenho e proceder à substituição dos demais, está além da mera possibilidade de ser a solução.

Não desconsiderando a gama de variáveis que atuam sobre a empresa, é necessário acompanhar o desempenho humano atentamente, com a intenção de aumentar-lhe a produtividade e com isso participar do sucesso da empresa.

Tendo em vista os elementos acima, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

“Quais os fatores que influenciam no desempenho dos servidores da Secretaria Municipal de Planejamento da Prefeitura Municipal de Cascavel, PR (SEPLAN)?”

1.2 JUSTIFICATIVA

Porque realizar um trabalho na área da administração pública?

A resposta nasce do cotidiano, do fato de estar lá e fazer parte dele, isto é, do serviço público.

Ao se deter para observar o atendimento ao público dentro do Paço Municipal no dia-a-dia, é comum encontrar desagrado por parte do munícipe (o qual na linguagem corrente dos funcionários é denominado contribuinte). É comum ser necessário a intervenção da chefia para acalmar cidadãos exaltados, que demonstram seu descontentamento em alta voz, transtornando funcionários e alvoroçando outros cidadãos que estão próximos.

Se por um lado o cidadão não tem sua necessidade atendida, por outro lado há o funcionário impossibilitado de atender às solicitações feitas pelos *contribuintes* que, ou não são pertinentes ao serviço público ou não têm amparo na legislação para seu atendimento.

Nesses confrontos, muitas vezes observam-se funcionários portando-se como juízes, com poder de determinar o que pode e o que não pode ser feito, e após algum tempo nessa função, acabam tornando-se oponentes, param de ouvir as petições, de analisar realmente as possibilidades. É visível nesses casos o início de um processo de criação de obstáculos em lugar de busca de soluções. Ainda que estes procedimentos sejam adotados por poucos, as críticas são para o conjunto, do chefe do executivo ao menor grau hierárquico. É voz corrente que o funcionário público é ineficiente, incompetente, lerdo, acomodado, ou outros adjetivos usados para expressar descontentamento.

As situações citadas são fruto da observação pessoal em cerca de nove anos de serviço público. No entanto, Paladini (2000, p. 195) relata uma pesquisa realizada em 1998 em Florianópolis, SC, em que 87% da população considerou o serviço público, nas três esferas de poder, de péssima qualidade.

Ainda que os problemas mais visíveis estejam no relacionamento com a clientela externa, internamente encontram-se problemas de igual complexidade. Procedimentos deixam de ser feitos, sem aviso de mudança, por exemplo. O resultado obtido não fica só no constrangimento entre as partes. Em muitos casos, culminam por proporcionar onerosos processos de indenização por parte da Administração a munícipes.

Na interrogação das causas para o mau desempenho do servidor público, novamente se depara com várias justificativas. Para muitos, a estabilidade do servidor público causa diminuição no desempenho. Outros apontam o valor dos salários. Há ainda os que crêem na falta de capacitação.

Todas estas possibilidades são levantadas para justificar o desempenho insuficiente. Entretanto é colocada a questão, o desempenho é realmente insuficiente?

1.2.1 As Leis e a Atualidade

Na busca de informações, depara-se com o emaranhado de leis que regulamentam o serviço público. Os funcionários são estatutários, regidos por regime jurídico único, que preconiza que funções iguais têm salários iguais. A admissão de pessoal é feita através de concurso público, porém estas regras

acabam obrigando o órgão público a ficar com a “bola da vez”, independentemente do perfil ser adequado ou não à função que irá exercer. A descrição de cargos do município é genérica, e salvo poucos casos, não há lugar para a especificidade. O sistema de avaliação de desempenho, aplicado para o estágio probatório, tem duração de três anos após a admissão, contudo a imensa maioria obtém o direito à estabilidade.

Somado a estes fatores, há todo o peso das privatizações no setor público, que também afeta o desempenho dos funcionários. Observa-se que o cliente está cada vez mais exigente quanto à qualidade. Na medida em que os fatos vão ocorrendo, a luz de novos conhecimentos, o público não aceita mais o atendimento que vem recebendo ao longo dos anos.

É necessário trazer o serviço público para o contexto atual, capacitar os funcionários, redirecionar o objetivo do serviço, retirar o gesso e o excesso das leis, modernizar.

Que validade há, então em fazer este estudo, uma vez que há tantas soluções propostas? Porque é necessário saber mais. Somente através do conhecimento da mecânica dos fatos específicos, é que será possível verificar como minimizar a ação dos fatores negativos próprios do estudo em questão.

1.2.2 A Engenharia de Produção

Há ainda outra pergunta: que relação há entre desempenho do servidor público e Engenharia de Produção?

Para responder a questão buscou-se na literatura qual a finalidade da Engenharia de Produção. Slack et al. (1997, p. 30) apresentam a seguinte definição: “A Administração de Produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. Evidencia-se a produção de serviço na organização em questão pelo próprio nome da atividade desenvolvida: Serviço Público. A forma de prestar serviços aos munícipes tem relação direta com o desempenho dos servidores que os atendem.

Ainda na busca da relação entre o tema e a disciplina, depara-se com o destaque da relação entre *produção eficaz* e a satisfação dos consumidores, como sendo condição capaz de proporcionar níveis de sobrevivência da empresa em longo

prazo. Mas a vantagem de aplicar a relação citada em organizações que não visam lucro está sob a forma de obtenção de meios para atender aos objetivos estratégicos da empresa em longo prazo.

O desempenho da equipe está incluso nos limites de atuação da Administração de Produção, quando estes são situados na definição ampla de produção, apresentada por Slack et al. (1997, p. 34), onde foram incluídas “todas as atividades que possuíssem qualquer conexão com a produção de bens e serviços – na prática, todas as atividades, com exceção das de marketing/vendas e contabilidade/finanças”. E mesmo na definição restrita, que resume a produção a trabalhar com os recursos que lhe são destinados e executar o que for solicitado, encontra-se a função recursos humanos como uma das “funções de apoio que suprem e apóiam a função produção”.

Desta forma, este trabalho visa conhecer o desempenho dos funcionários da Secretaria Municipal de Planejamento da Prefeitura Municipal de Cascavel, PR, aferindo os fatores de desempenho selecionados dentre os encontrados na literatura especializada sobre o tema.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo do presente estudo foi subdividido em objetivo geral e objetivos específicos, conforme se encontram descritos nos itens 1.3.1 e 1.3.2 respectivamente.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que têm maior influência no desempenho do servidor público, especificamente na Secretaria Municipal de Planejamento da Prefeitura Municipal de Cascavel, PR - SEPLAN.

1.3.2 Objetivo Específico

- a) Analisar o desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Planejamento da Prefeitura Municipal de Cascavel, PR.
- b) Identificar os fatores de maior influência no desempenho dos funcionários.
- c) Propor ações sobre os fatores identificados como insuficientes.

1.4 LIMITAÇÕES

A presente pesquisa foi orientada para uma instituição pública. Limitou-se a abordar apenas uma secretaria municipal.

A pesquisa limitou-se também a abordar a avaliação de desempenho dos recursos humanos lotados naquele órgão, embasando-se na Emenda Constitucional n.19 (BRASIL, 1988), que prevê a dispensa do servidor estável por insuficiência de desempenho.

É também aspecto restritivo deste trabalho a dificuldade de avaliação mais aprofundada dos serviços desenvolvidos individualmente, gerando um questionário genérico. Com informações detalhadas de cada setor tornar-se-ia possível a elaboração de questionários que considerassem essas características e refletissem sua identidade. Outra limitação desta pesquisa é a aplicação de apenas uma avaliação de desempenho, neste período de tempo (não foi viável aplicar outras avaliações). O produto obtido representa apenas aquele instante, não havendo uma seqüência de informações que permita verificar a variação no decorrer do tempo.

Não faz parte do estudo buscar as causas que levaram aos resultados, compõe-se apenas do resultado das avaliações comparado com o material da entrevista.

Para realização da avaliação não foram consideradas as características pessoais do avaliador, ou seja seu preparo sobre o assunto, ou falta deste, que pode levar a desvios de avaliação.

O presente estudo não tem a pretensão de estabelecer um procedimento padrão de avaliação com a aplicação do questionário proposto, mas sim determinar o nível de desempenho de uma unidade, comparando o resultado obtido através do questionário com a análise projetada pelo avaliador.

Por fim salientar a restrição em estender o estudo pela administração municipal, uma vez que cada padrão de avaliação deve ser definido de acordo com as funções específicas de cada setor, onde cada secretaria ou autarquia possui características

peculiares, sendo necessários estudos individualizados para chegar ao conjunto da Administração Municipal em Cascavel, PR: 13 secretarias, 4 assessorias, 2 empresas públicas, 2 autarquias e 3 fundações.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se quanto aos seus objetivos como Pesquisa Exploratória – Estudo de Caso.

O estudo valeu-se tanto da pesquisa exploratória quanto da pesquisa bibliográfica e documental para seu desenvolvimento.

Após a etapa da pesquisa bibliográfica e documental, foi efetuada a pesquisa de campo, tendo como instrumentos questionário e entrevistas. Os questionários foram empregados especificamente para avaliar quantitativamente o desempenho dos funcionários. As entrevistas versaram de forma mais geral sobre o perfil dos coordenadores de setor, as condições para execução dos serviços, e a legislação sob a forma da Emenda Constitucional nº 19.

Para o cálculo do desempenho e a geração de gráficos, foi usada uma planilha eletrônica (Excel).

As entrevistas foram analisadas buscando as convergências de opinião dos entrevistados sobre determinados tópicos.

A pesquisa foi censitária, tendo sido avaliados todos os funcionários subordinados aos coordenadores e estes foram todos entrevistados juntamente com os gerentes e demais cargos de confiança.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho ora apresentado está dividido em 5 capítulos, os quais estão compostos da seguinte forma:

No capítulo 1 apresenta-se tema, justificativa, objetivos geral e específicos, limitações da pesquisa, procedimentos metodológicos e a estrutura da dissertação.

No capítulo 2 encontra-se a revisão da literatura abordando os temas qualidade e desempenho humano, a qualidade no serviço público, os conceitos de avaliação de desempenho, métodos de avaliação de desempenho e a administração pública, em especial a sua legislação.

No capítulo 3 relata-se a metodologia empregada na realização do trabalho.

No capítulo 4, tem-se o resultado da pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Planejamento da Prefeitura Municipal de Cascavel, PR (SEPLAN).

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos que venham a ser feitos futuramente.

Completam o trabalho as Referências, Apêndices e Anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Tratar de desempenho humano sem tocar em Qualidade torna o assunto carente de fundamentos, cria-se um “por quê” que necessita de resposta para validar o assunto. Buscou-se, pois, um relato breve da história da qualidade, na intenção de melhor situar o tema abordado; na seqüência buscou-se a relação da qualidade com o serviço público. Parte-se daí em busca do conhecimento da função da avaliação e desempenho e sua metodologia. E por fim, procura-se a visão atual da Administração Pública, as propostas de mudança e sua normatização.

2.1 QUALIDADE E DESEMPENHO HUMANO

De acordo com Maximiano (1995), o início do controle da qualidade é situado desde antes da Revolução Industrial, onde a inspeção era feita pelo próprio artesão no criar o que lhe agradasse esteticamente mas que causasse boa impressão ao cliente, trazendo esta análise desde os gregos até a preocupação atual em recuperar este pensamento. Passa pelas cartas de controle nos Laboratórios Bell, em 1924, originada da dificuldade de analisar peça a peça. O procedimento das cartas foi aprimorado lentamente nos anos seguintes culminando por disseminar-se por meio das forças armadas americanas para a produção bélica na Segunda Guerra, em um abrangente programa de treinamento. Tal programa gerou grande interesse no meio universitário. O autor cita o destaque do Dr. William Edwards Demming na concepção e execução do mesmo.

É possível observar o paralelo do desenvolvimento de controle de qualidade e a administração da qualidade. O sistema de controle tornou-se mais científico e difundido. A administração, que era originariamente função do supervisor de produção, passou a um supervisor de qualidade, chegando a um ponto em que um trabalho considerado responsabilidade de todos, terminava sem que ninguém o fizesse. Destaca Maximiano (1995) esta queda da preocupação com a qualidade no pós-guerra, originada da busca da sociedade por bens de consumo, favorecendo a quantidade do que se produzia. O parâmetro para controle passou a ser a localização dos elementos defeituosos e não evitar os defeitos. A administração da qualidade transformou-se apenas em assessoria e na feitura de estatísticas.

Ainda com Maximiano (1995), a evolução do processo tem início na proposta de Controle Total da Qualidade (TQC) de Feigenbaum, em 1961, baseada no interesse do cliente, onde a concepção do produto teria início e se estenderia por todos os estágios do processo industrial. Estes, enumerados em oito: Marketing, Suprimentos, Engenharia do Processo, Produção, Inspeção e Testes, Expedição e Instalação e Assistência Técnica. Essa abrangência pode ser definida como um problema comum a todos, membros e operações de uma empresa. Maximiano (1995, p. 165) define da seguinte forma:

A qualidade é um problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa. A qualidade exige um enfoque sistêmico, para integrar as ações das pessoas, máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade.

Abordar o tema Qualidade sem relatar a influência do Japão é incorrer em um passo falso. Oliveira, M. A. (1994) apresenta a inclusão do Japão lembrando o final da Segunda Guerra, estando aquele país completamente destruído, comandado pelos aliados, proibido de militarizar-se ou investir em indústrias bélicas. O país é apresentado à Qualidade por professores norte-americanos. Em 1946 é criada a JUSE – União Japonesa de Engenheiros e Cientistas, que desenvolveu seminários sobre o tema. Em 1950, Deming apresenta ao Japão, a convite da JUSE, a importância dos métodos estatísticos. Em 1951, a JUSE cria um prêmio de qualidade e, em reconhecimento, dá-lhe o nome de Deming. Contudo, Oliveira, M. A. (1994) atenta que Deming não foi o único e cita outros mais que tiveram sua participação reconhecida, e, em especial, a cultura do país, que deflagrou um sentimento coletivo de trabalhar em prol da reconstrução da nação.

O que é Qualidade? Tal definição nem sempre é precisa. Maximiano (1995, p. 156) emprega três maneiras para sua definição: 1 – As características de um produto ou serviço; 2 – Conformidade – ou o atendimento das especificações previstas; 3 – Regularidade – minimização ou redução da variação.

Já Oliveira, M. A. (1994) cita cinco definições parciais de autoria de nomes consagrados no universo da qualidade: segundo Deming qualidade é o atendimento do desejo do cliente; para Juran qualidade é produzir algo adequado ao uso. De acordo com Crosby, qualidade é cumprir aquilo que foi proposto, dando tanto ao cliente interno como ao externo o que ele pediu. Drucker define que qualidade não é

algo que seja incorporado a um produto ou serviço, mas sim o que o cliente obtém e pelo qual paga, pois os clientes só adquirem o que lhes é útil e de valor. Por fim, para Taguchi a qualidade é verificada se um produto ou serviço não ocasiona ao usuário qualquer efeito prejudicial. Nessa linha de pensamento, maior qualidade significa desempenhar a função sem proporcionar danos ao cliente.

2.2 A QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Paladini (2000, p. 194) faz uma breve análise dos programas de qualidade no serviço público. Parte de três indagações básicas: Por que qualidade no serviço público? Por que neste exato momento? E ainda, como gerá-la no serviço público?

Para responder a primeira questão, por que qualidade no serviço público?, espalma um leque de informações embasadas na mídia, como a gritante discrepância entre salários de funcionários, a má administração dos recursos provocada, entre outras coisas, pelo desperdício e falta de controle de custos, o descontentamento da população de uma forma geral com o serviço recebido.

Na resposta da segunda questão, por que neste exato momento?, destaca quatro aspectos que têm grande peso no processo de tomada de decisão:

- 1) Em breve retrospectiva desde o retorno das eleições presidenciais e o aspecto central da vitória em 1989 e posterior queda em 1992 – a moralidade do serviço público, o que veio a transformar a qualidade em elemento alavancador de votos.
- 2) Déficit do governo, sendo que as medidas usuais como aumento de tributos ou cortes diretos de verbas não agradam a população – que vota – e, portanto a solução apresentada é economizar com qualidade e produtividade.
- 3) Marketing – a qualidade tem grande apoio da população, muito embora se deva atentar para efetivá-la em ações e não permanecer em palavras.
- 4) A imagem desgastada dos governos – e a qualidade possui a capacidade de alterar esta situação.

E finalmente a terceira questão, como gerar qualidade no serviço público? Esta questão levou o autor a um processo maior de reflexão e estudos sobre a situação no mundo. Estudos norte-americanos demonstram satisfação aumentada da

população após a implantação de programas de qualidade. Contudo Paladini (2000) cita o relatório do Instituto Juran, o qual apresenta entre suas conclusões que a Qualidade Total como ferramenta para fazer o governo trabalhar melhor, à semelhança do que ocorre nas empresas, ainda não está completamente comprovada, seja nos Estados Unidos, seja em qualquer lugar; mesmo assim, o autor relata que a qualidade está se consolidando no governo norte-americano.

A década de noventa impôs ao setor público os mesmos princípios de qualidade das empresas e entidades privadas. Esta é a opinião de Silva (2002), que reforça a necessidade de Qualidade no setor de Serviços Públicos:

Quando a Administração Pública funciona bem, pode ser uma poderosa alavanca para o desenvolvimento social, econômico e cultural; quando funciona mal, assume-se como um travão ao progresso do País e ao desenvolvimento harmonioso da sociedade.

Para o autor o tema é de tal modo importante, que a União Europeia considera a Qualidade um desafio a vencer, e o fato de organizações supra nacionais se envolverem em programas de qualidade, é a prova da importância.

Silva (2002) destaca o Sistema de Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia como um direcionador para um Modelo de Qualidade na Administração Pública, onde estarão envolvidos dirigentes, funcionários e clientes, o qual tem prioritariamente os seguintes objetivos:

- identificação e difusão da visão e missão de cada serviço;
- implementação de regras claras de planejamento e organização;
- otimização dos meios humanos, financeiros e tecnológicos;
- dinamização dos instrumentos e técnicas de liderança e motivação;
- receptividade e celeridade na resolução dos problemas dos cidadãos;
- melhoria contínua dos processos, simplificando-os e desburocratizando-os.

No Brasil, diversos locais estão fazendo seus controles, por meio de programas oficiais ou não. Como exemplo, no Estado do Rio Grande do Sul, a Lei 11.075 criou o Código de Qualidade dos Serviços Públicos do Rio Grande do Sul e a AGERGS - Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul, com o objetivo de garantir a qualidade dos serviços públicos (energia, telecomunicações, transporte etc) oferecidos aos usuários pelos concessionários do

setor privado (AGÊNCIA ESTADUAL DE REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO RIO GRANDE DO SUL, 2003).

Na busca de um modelo de Gestão da Qualidade que se aplique ao serviço público, Paladini (2000, p. 198) destaca cinco aspectos, os quais, a seu ver, seriam os principais: a cultura da estabilidade, hoje sem amparo legal; a caracterização de monopólio nos serviços prestados, em quase a totalidade destes; salários baixos; pessoal com falta de qualificação; e por fim, a tradicional cultura de descaso à coisa pública. Em decorrência da análise destes aspectos, são levantados os princípios abaixo para guiar a escolha de um modelo de Gestão:

- 1) O recurso básico de geração de qualidade é funcionário público;
- 2) O elemento básico de envolvimento do funcionário em programas de qualidade é a motivação;
- 3) A estratégia básica de motivação é a estruturação de programas da qualidade voltados, em primeiro lugar, para a produção de benefícios para os próprios funcionários.
- 4) A propriedade que caracteriza a qualidade no serviço público é a transitividade: o funcionário repassa para a sociedade os benefícios (como também as restrições) de sua satisfação no trabalho. A qualidade de seu atendimento, assim, é diretamente proporcional à qualidade de suas relações com o empregador, no caso, o Estado.
- 5) O programa deve envolver objetivos de curto, médio e longo prazo. Deve-se priorizar resultados imediatos, como, por exemplo, benefícios para os funcionários, e utilizá-los como mecanismos para gerar resultados de médio prazo, que envolvem a consolidação de melhorias de processos e serviços, e principalmente, para investir nos objetivos de longo prazo, que implicam a alteração radical da cultura vigente no serviço público, comprometendo-o com clientes finais, ou seja, com toda a sociedade.
- 6) É prioritária a determinação de um processo de custo/benefício no serviço público. O custo de vantagens adicionais a funcionários, por exemplo, pode ser largamente compensado por benefícios de racionalização do processo administrativo.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em busca de melhorias, depara-se com a necessidade de conhecer o que precisa ser melhorado. Do processo ao procedimento humano, todas as áreas podem e devem ser melhoradas. Ao canalizar a busca no serviço, depara-se com o desempenho daqueles que o prestam. Para melhorar o desempenho, primeiro é preciso conhecê-lo, destacar o que contribui para seu desenvolvimento, então se deve medi-lo ou avaliá-lo. A bibliografia oferece processos de avaliação do desempenho humano, como instrumento de análise para a tomada de decisões que possam culminar na consecução dos objetivos propostos.

Lucena (1992, p. 35), parte de o termo avaliar, na amplitude da própria palavra, onde apenas os atos reflexos como um piscar de olhos, não evidenciaria uma situação de emprego de avaliação. Desta forma, em suas próprias palavras, “a prática da avaliação é tão antiga quanto o próprio homem”. Assim sendo, em todos os casos que implicassem em uma opção, a avaliação seria usada como base para a tomada de decisão.

De acordo com Zimpeck (1990), o método de avaliar é tão antigo como a História. Surgiu no primeiro momento em que houve um ato de subordinação entre duas pessoas. A partir daí, aquele que dava as ordens iniciou o processo de avaliar seu subordinado. Até o estabelecimento das empresas, tais processos permaneceram informais, entretanto, com o crescimento das organizações, a necessidade de tomada de decisões acabou por tornar o conhecimento do comportamento do indivíduo dentro das mesmas como uma das mais atuais ferramentas de gestão.

No decorrer do tempo, as empresas foram empregando métodos de avaliação em que se analisava a eficiência das pessoas, sua preocupação em fazer bem feito. Conforme discorrem Bergamini; Beraldo (1988) métodos subjetivos de análise acabavam por atemorizar as pessoas envolvidas, donde surgiu a avaliação por objetivos, porém para dar precisão a este método, criou-se uma enorme burocracia, de forma que dava mais trabalho preencher todos os papéis do que obter resultados pela Avaliação de Desempenho. Consciente de que as duas proposições têm vantagens e desvantagens, atualmente busca-se um meio-termo empregando as duas formas, tentando sanar suas deficiências e inserindo-se no contexto de aplicação de cada empresa.

Possuindo diversas vantagens, o sistema de Avaliação de Desempenho, também traz consigo desvantagens, das quais Bergamini; Beraldo (1988) destacam a desmotivação, ou seja a motivação se daria através dos benefícios: bônus, salários ou qualquer recompensa que poderiam ser obtidos por uma boa avaliação de desempenho, assim o fato de não conseguir estes benefícios por conta de uma avaliação pouco favorável, culminaria por prejudicar o desempenho do indivíduo.

Às desvantagens encontradas, deve ser dado acompanhamento durante o processo e sua implantação, buscando contemplar ações que procurem se não eliminá-las, neutralizar seus efeitos negativos.

Gillen (2000, p. 8) a respeito do propósito da avaliação de desempenho é objetivo: “a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore – o que beneficiará a todos”. Em suas palavras a Avaliação de Desempenho é declarada como o ponto central da forma moderna de gerir, é a ferramenta capaz de dar conhecimento de como está a qualidade, e assim tomar as medidas capazes de proceder melhorias.

A finalidade da avaliação de desempenho pode ser definida em duas fases, na primeira é determinado o grau de atendimento dos padrões do cargo e na segunda o estímulo ao indivíduo melhorar os resultados, o desenvolvimento e merecer o que a empresa pode e tem a oferecer (Zimpeck, 1990).

Neste caminho, retornando ao ponto onde o que move a empresa são os resultados, e para se obter resultados são necessárias ações, as quais por sua vez são feitas por pessoas, Lucena (1992, p. 24) ressalta que na prática a *gerência do desempenho* é de tal importância que se funde à própria *gerência do negócio*. Uma empresa que não administra adequadamente o seu desempenho, de igual forma o negócio também não será devidamente administrado.

Alguns autores empregam uma formulação de questões para pensar e planejar a implantação da Avaliação de Desempenho, sobre seu benefício para empresa e funcionários, de forma a proporcionar uma relação entre as informações obtidas na aplicação do processo e o retorno que estas podem dar à empresa.

As indagações consideradas como básicas para Bergamini; Beraldo (1988) principiam na sobrevivência da empresa à competitividade, passam pelo desempenho e possibilidades de substituição dos principais escalões, no preparo dos possíveis substitutos, na manutenção dos bons funcionários, e por fim se a empresa conhece quem são os melhores funcionários.

Lucena (1992, p. 77) por sua vez, destaca cinco itens como objetivos da Avaliação de Desempenho:

- Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa.
- Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados.
- Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos.
- Subsidiar processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, quando estabelecido para este fim.
- Possibilitar ao empregado a identificação e a busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através de sua participação e conhecimento dos resultados de sua avaliação.

Uma vez estabelecida a aplicação de processo de Avaliação de Desempenho, uma série de informações advirá. Zimpeck (1990, p. 290) apresenta uma relação que ilustra o grau de benefícios à empresa, quais sejam:

- Definir como se comporta o empregado com referência aos requisitos de seu cargo;
- Aferir em que sentido devem ser dirigidos os programas de treinamento;
- Descobrir os empregados que tem potencial para ser desenvolvido;
- Estimular melhor desempenho e produtividade;
- Melhorar as relações entre chefes e empregados;
- Prover base adequada para ajustes salariais por mérito;
- Assistir na escolha de candidatos a promoção funcional;
- Estabelecer decisões para a continuidade de empregados em estágio probatório;
- Assistir no esclarecimento e solução de problemas que estejam afligindo os empregados, embora não sejam do conhecimento da direção da empresa;
- Aferir o progresso ou a evolução profissional do empregado, a diferentes períodos.

O processo de avaliação não termina com avaliação e conhecimento das condições de desempenho de cada funcionário, mas ele é o princípio de um ciclo de melhoria, que inicia quando se dá o *feedback* ao empregado, e este, já conhecedor da missão e dos objetivos da empresa, apresenta uma resposta durante um novo

período, ocorrendo a partir daí nova avaliação e assim sucessivamente (ZIMPECK, 1990).

Gillen (2000), ao falar sobre o propósito da avaliação, apresenta benefícios e beneficiários da avaliação, sendo os beneficiários a própria organização, o avaliador e o avaliado, tendo como principal razão da avaliação o *feedback*, que uma vez conhecido melhora o desempenho, colocando a avaliação de desempenho numa posição privilegiada no gerenciamento moderno.

A figura 1 apresenta um ciclo da Avaliação de Desempenho que explicita de forma bastante clara o exposto acima, conforme apresentado por Perianhes Júnior (1998, p. 5):

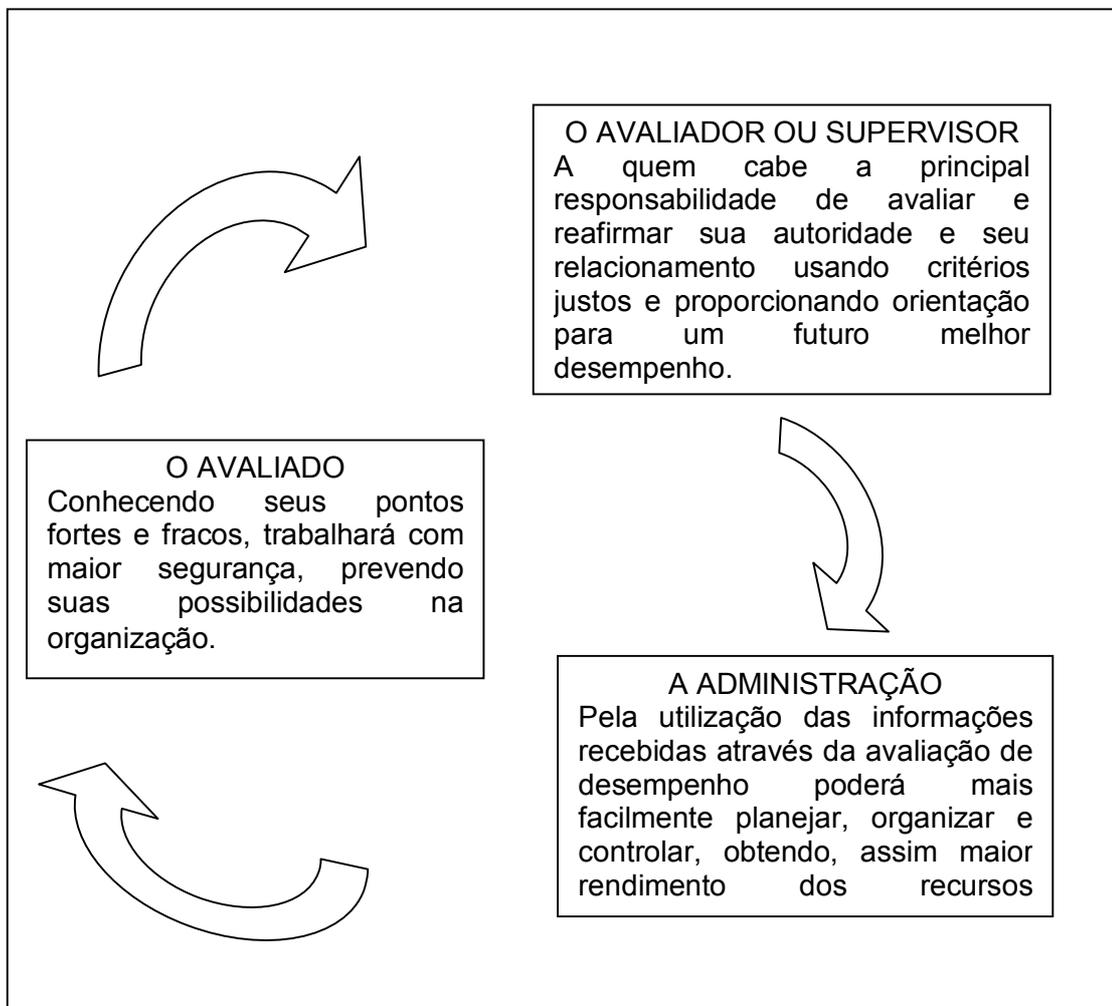


FIGURA 1 - O CICLO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fonte: Perianhes Júnior (1998, p. 5).

Implantar um sistema de Avaliação de Desempenho, com a finalidade de obter as vantagens supracitadas, não é possível através da simples escolha de um método e

aplicação. É necessário conhecer os objetivos da empresa, e mais, conhecer detalhadamente como cada cargo deve ser executado e o que se espera dele.

Rodrigues; Silva; Hargreaves (1996, p. 17), ao discorrerem sobre a qualidade, colocam que este processo tem início com o “empenho e desempenho individual dos trabalhadores e com a força coletiva das equipes de trabalho”. Para que as metas sejam atingidas, cada um precisa conhecer detalhadamente o que faz. E indo mais além, passando pela impossibilidade de se ter uma execução coerente se o funcionário não souber a finalidade do que está fazendo, qual o grau de importância de sua atividade.

Desta forma os autores apresentam quatro indagações para os funcionários que são a essência do que deve ser sabido pelo mesmo:

- *Quem são seus clientes?*
- *Que tarefa deverá ser cumprida?*
- *Por quê e como deve ser executada?*
- *Quando deve ser realizada?*

(RODRIGUES; SILVA; HARGREAVES, 1996, p. 17).

As respostas para estas perguntas são o ponto onde tem início o processo de Avaliação de Desempenho, período denominado por Lucena (1992, p. 29) como de *Negociação de Desempenho*. Funcionário e superior, juntos, devem definir exatamente o que lhe compete e quais são os padrões de desempenho esperado, de forma poderem ser quantificados e qualificados adequadamente. Nessa linha tem-se a seguinte definição de desempenho:

Desempenho, portanto, refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, cujo conteúdo especifica as responsabilidades, tarefas, desafios que lhe foram atribuídos... É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. (LUCENA, 1992, p. 29)

Mas analisar apenas os resultados obtidos no cumprimento da função pode ocorrer em desvios, cujos resultados não espelham a realidade da observação. Como citado anteriormente, são as pessoas que executam as tarefas, e é justamente em torno do desempenho das pessoas que gira a empresa. Além da avaliação do simples cumprimento da função, mesmo que pelo melhor atendimento da meta proposta, deve ser considerada a harmonia no local de trabalho. Mais que

um local adequado, dotado dos equipamentos necessários, espaço agradável, saudável, a cordialidade entre as pessoas pode afetar profundamente o desempenho de um grupo. De acordo com Rodrigues; Silva; Hargreaves (1996, p. 18) “ninguém terá um desempenho satisfatório em um clima de desconfiança, atrito, disputa e provocação”. Portanto o relacionamento de um indivíduo seja com seus pares, com seus superiores ou ainda com seus subordinados deve estar presente num processo de avaliação de desempenho.

A complexidade do processo de Avaliação de Desempenho, o qual por mais objetivo que seja, sempre implica em formar um juízo sobre um indivíduo, torna necessário estabelecer critérios para o procedimento que digam exatamente como a tarefa deve ser executada.

É necessário que os avaliadores sejam preparados para executarem seu papel com responsabilidade, desenvoltura, segurança, amadurecendo o processo de forma crescente, com o fito de converter a Avaliação de Desempenho de “uma ameaça em uma atitude construtiva” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 44). De igual forma o avaliado também necessita ser preparado para a sua participação no processo.

Saber como as pessoas se comportam quando devem avaliar outras, com o fim de evitar cometer os erros comuns e já conhecidos, é uma das condições importantes para que a implantação de um processo tenha sucesso.

É importante reconhecer estes erros denominados de “vícios da avaliação” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 51). Os mais comuns são Subjetivismo, Unilateralidade, Tendência Central, Efeito de Halo, Falta de Memória, Supervalorização da Avaliação, Desvalorização da Avaliação, Falta de Técnica, Força do Hábito, Posições Contrárias.

Tem-se o Subjetivismo, quando o avaliador estende ao avaliado suas qualidades e defeitos.

Unilateralidade é avaliar alguém pelas suas preferências.

Tendência Central é manter a avaliação na média, evitando valores altos ou baixos.

Efeito de Halo são avaliações contaminadas por outros julgamentos que não os da avaliação em si.

Falta de Memória, quando avalia apenas pelos últimos acontecimentos e não pelo ocorrido no período completo.

Supervalorização da Avaliação é crer que a avaliação vai consertar todos os defeitos encontrados.

Desvalorização da Avaliação é não lhe dar importância, não a executando com os critérios necessários.

Falta de Técnica, usar apenas o bom senso por não conhecer os critérios de avaliação.

Força do Hábito, repetir sempre as mesmas avaliações não apresentando evolução no correr do tempo.

Posições Contrárias, distorcer o sentido da avaliação, causando boatos sobre o assunto.

Mais uma vez depara-se com o fato de que a avaliação de desempenho não é tão simples quanto aparenta. Desta forma, a escolha das pessoas que as executarão deve ser muito cuidadosa. Na grande maioria das vezes, a escolha recai sobre o supervisor direto, uma vez que é este quem melhor conhece tanto a função a executar quanto o executor dela. Entretanto, podem ser feitas outras escolhas, como aponta Chiavenato (1994a, p. 205), apresentando a auto-avaliação utilizada por algumas empresas, onde o próprio empregado faz uma análise de seu desempenho. Ainda outras organizações formam uma Comissão de Avaliação de Desempenho, buscando a manutenção do equilíbrio nos julgamentos. O autor não deixa de salientar que a empresa deve estar muito bem estruturada e possuir algumas características específicas para utilizar estas duas últimas formas.

Volta-se, então, para a escolha do supervisor como o avaliador. Nesta situação Bergamini; Beraldo (1988) apresentam fatores a considerar para a escolha e preparo do avaliador, quais sejam:

- Fatores de Ordem Individual, que são as características da personalidade da pessoa, divididas em quatro itens:
 - a) Nível mental: compreender os aspectos técnicos do sistema de avaliação, seus objetivos e sua importância.
 - b) Nível cultural: ler e interpretar uma ficha de avaliação exige nível de formação escolar.
 - c) Maturidade emocional: tem de haver equilíbrio, maturidade afetiva e emocional.
 - d) A Motivação e o interesse: deve haver interesse em fazer a avaliação, para que a mesma seja bem-feita.

- Fatores de Ordem Social vêm a ser o ajustamento da pessoa à equipe que dirige: averiguar sua escala de valores, a fim de verificar sua capacidade de percepção de seus avaliados.

2.4 MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Lucena (1992, p. 81) propõe Avaliação de Desempenho por meio da elaboração de formulário próprio para este fim, o qual deve conter no mínimo a identificação do avaliado, negociação de desempenho, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho, instrumentos de controle, síntese dos resultados alcançados e o plano de desenvolvimento.

Após a identificação do avaliado, vem a etapa da negociação do desempenho, a qual é considerada a etapa mais crítica do processo, onde chefe e subordinado devem definir as tarefas e os padrões com que elas devem ser desempenhadas. Nestes padrões incluem-se qualidade, prazo e quantidade. Salieta-se a necessidade de definição suficientemente clara destes padrões, uma vez que por eles é que será verificado se as metas foram alcançadas. Dentro dos padrões, há a necessidade especial de se atentar para a Qualidade. As ações e serviços devem estar orientados para a satisfação do cliente, seja ele externo ou interno.

A empresa, além de prover os recursos necessários para a realização das tarefas determinadas e acordadas com os funcionários, deverá analisar a capacitação destes para a tarefa pretendida. Em caso de necessidade de treinamento, este deve ser providenciado sem demora para não prejudicar o desempenho planejado.

Definidas as tarefas, sua evolução deve ser acompanhada, verificando se as mesmas estão ocorrendo conforme o planejado, e se não estiver, verificar quais medidas devem ser tomadas para sua correção.

Findo o período, através dos instrumentos de controle verifica-se o atendimento dos padrões estabelecidos, devendo ser elaborado a síntese dos resultados alcançados. Estes por sua vez, estão divididos em quatro parâmetros: acima do esperado, dentro do esperado, próximo do esperado, abaixo do esperado.

Como este é um tratamento qualitativo, buscar uma média de resultados atingidos não trará nenhum acréscimo ou significado. É a análise dos dados que

contribuirá para caracterizar o empregado na empresa, suas qualidades e seus talentos.

Para o Plano de Desenvolvimento deve-se considerar os resultados obtidos, a capacitação do profissional, as variáveis referentes ao ambiente organizacional e se as condições e meios estão adequados à realização das tarefas. À chefia compete prover os meios e condições bem como as variáveis relativas ao ambiente organizacional.

Ao considerar a execução da Avaliação de Desempenho, observa-se que esta tende a um grau de complexidade bastante alto. Para cada função tem-se uma série de requisitos, para os quais têm de forma geral o seguinte desempenho: uma grande parte deles são cumpridos pelo funcionário, uma parte dos requisitos supera os padrões pré-convencionados e outra parte não atende o padrão. A fim de obter o melhor resultado, Gillen (2000, p. 22) destaca a importância de serem analisados todos os fatores de relevância, conforme a figura 2, a seguir:

Fatores de Desempenho	Comentários
Pesos	Alguns objetivos serão mais importantes que outros. Os aspectos de gerenciamento relacionados com o desenvolvimento, por exemplo, poderiam ser mais importantes do <i>status quo</i> . Os aspectos de uma função de um funcionário de escritório relativos a precisão poderiam ser mais importantes que aqueles referentes ao padrão de vestuário. Os aspectos da função de uma linha de produção relativos à qualidade poderiam ser mais importantes do que aqueles referentes às habilidades de relacionamento interpessoal. Funções diferentes e situações de empresas requerem ênfases distintas, seja em integridade, criatividade, precaução ou liderança. Muito antes de se começar a avaliar o desempenho, é preciso ter consciência da importância relativa dos diferentes aspectos das exigências da função, não apenas para que a sua avaliação possa ser mais precisa, mas também para que você possa compartilhar aquela informação com o funcionário.
Dificuldade	Execução satisfatória contra objetivos difíceis é usualmente mais do que bom desempenho contra objetivos comparativamente fáceis. Por exemplo, pedir a um supervisor para implementar um procedimento novo e descomplicado será uma tarefa mais fácil do que implementar um novo procedimento que envolverá pessoal em novas escalas de serviço demandará que outras seções assumam responsabilidades extras.
Fatores Externos	Fatores externos podem tornar uma determinada realização mais ou menos bem sucedida, se um gerente de tecnologia da informação, por exemplo, implementar um novo sistema dentro de um prazo apertado a despeito da escassez de programadores, teria provavelmente se desempenhado muito bem. Um oficial administrativo de processamento de pedidos que processasse todos os pedidos dentro de prazos estabelecidos, a despeito de uma resposta sem precedentes a uma promoção de um produto, também teria se desempenhado muito bem.
Circunstâncias Atenuantes	Poucos de nós conseguem separar totalmente a vida pessoal da profissional, de modo que certos problemas, como saúde precária, ou preocupações financeiras, podem ter um efeito prejudicial em nosso desempenho no trabalho. Fazer concessões para tais circunstâncias ao avaliar o desempenho, ou simplesmente proceder ao registro como causa de desempenho ruim, dependerá do costume e da prática de sua organização. Seja como for, você precisa estar consciente de tais problemas.
Fatores de Desempenho Geral	Geralmente esperamos que as pessoas motivem a si mesmas, comuniquem-se, e trabalhem eficientemente, apresentem certos padrões de comportamento, de vestuário, de cumprimento de prazos, etc. Esperamos que tomem decisões e resolvam problemas em seu nível de responsabilidade. Também esperamos que sigam os procedimentos, usem o bom senso e a iniciativa quando necessário. Esperamos ainda, energia e empenho. Ao avaliar o desempenho de alguém, você provavelmente terá que considerar também esses fatores de desempenho

geral.

FIGURA 2 – QUADRO DE FATORES DE DESEMPENHO

Fonte: Gillen (2000, p. 22).

As avaliações podem também ser diferenciadas conforme os níveis dentro da empresa; Bergamini; Beraldo (1988) propõem a seguinte divisão: Mão de Obra Não Qualificada, Mão de Obra Semiquificada, Chefia ou Liderança e Técnicos Especializados. Para ter uma idéia da profusão de indicadores sugeridos, em todos os níveis encontram-se questões relativas ao comportamento do indivíduo, ao seu trabalho, ao seu comportamento em grupo de trabalho, e ao seu relacionamento com as pessoas. Isto consiste em um total de 43 questões propostas para a Avaliação de Desempenho no nível Mão de Obra Semiquificada e 35 questões para o nível denominado Chefia e Liderança.

A necessidade das Avaliações de Desempenho terem níveis de desempenho, são justificadas pela consideração de que ao se estabelecer determinado nível como padrão esperado, este padrão pode ser atingido, superado ou não alcançado. Gillen (2000) ressalta a importância destes níveis serem previamente acordados com os funcionários, obtendo-se desta forma, certamente um funcionamento melhor.

A literatura apresenta uma enorme gama de métodos para proceder a avaliação de desempenho. Na mesma proporção em que são apresentados, relatam-se seus benefícios e suas desvantagens.

Huse, E. F., BOWDICH, J. L. (1973, apud Chiavenato, 1994b, p. 270). relacionam diversos métodos de avaliação de desempenho ponderando sobre suas vantagens e desvantagens, conforme apresentado na figura 3.

Técnicas e Exemplos	Vantagens	Limitações
Medidas Objetivas		
Absenteísmo	Simple, precisa, objetiva	Não reflete diferentes tipos de ausências (médicas, injustificadas)
Produtividade	Simple, precisa, objetiva	Tem dificuldade de medir ao nível gerencial Em nível não gerencial não considera as condições de trabalho, não compara máquinas usadas, etc.
Medidas Subjetivas		
Escalas gráficas	Clara, fácil de discutir, multidimensional	Sujeita a distorções como leniência, tendência central, efeito de halo, falsidade
Listas de Verificação	Como as escalas gráficas, pode cobrir maior amplitude	Como as escalas gráficas consomem muito tempo
Escalas de Escolha Forçada	Mais difícil de distorcer, multidimensional	Difícil de construir, antagoniza o avaliador, forçando-o a escolher duas alternativas indesejáveis e pode forçar diferenças onde elas são insignificantes
Escalas de Incidentes Críticos	Maior acordo entre avaliadores, não força diferenças, faz avaliadores pensarem sobre comportamentos específicos e avaliar	O avaliador tem certa dificuldade de registro, certo dispêndio de tempo para construir escalas
Método de Classificação	Conceitualmente simples	Força mas não as indica entre classes; alguém deve receber a última classificação
Método da Distribuição Forçada	Ajuda a eliminar enfeixamentos e torna o avaliador atento a influências e inclinações	Quando aplicada em um grande grupo pode não representar a situação real; força diferenças
Simulações		
Exercícios Situacionais	Considera o controle durante os períodos de avaliação	A situação é restrita e raramente corresponde ao mundo real; pode obter desempenho melhor que o normal

FIGURA 3 – QUADRO DE VANTAGENS E LIMITAÇÕES DE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO
 Fonte: Huse, E. F., BOWDICH, J. L. (1973, apud Chiavenato, 1994b, p. 270).

2.5 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com o Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR) considera-se a divisão da administração pública em Administração Direta e Administração Indireta (PARANÁ, 2001. p. 2). Salaria que esta forma remonta há muito tempo, recordando o Decreto nº 200 do ano de 1967, a Lei 8490 de 1992 até chegar a Constituição Federal (CF) atual, promulgada em 1988.

Administração Direta vem a ser o conjunto de órgãos do Poder Executivo ou o Poder Central. Administração Indireta são aqueles que possuem pessoa jurídica própria, não dependendo da administração direta quanto a sua autonomia financeira, administrativa ou patrimonial, porém é regida pelas mesmas regras constitucionais aplicadas à Administração Direta.

A Emenda Constitucional n. 19 prevê modificações neste modelo da Administração Pública, como será visto adiante (BRASIL, 1988).

Na Administração Pública, conforme a Constituição Federal – CF – (1988), todas as competências e atribuições e a própria organização em si, devem ser previstas por lei; a própria Constituição Federal, em seus artigos 37 a 43, trata deste assunto (BRASIL, 1988).

Para a admissão de pessoal ao serviço público, a CF em seu artigo 37, inciso I, estabelece o seguinte:

Art. 37.

....

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como os estrangeiros, na forma da lei [...]. (BRASIL, 1988).

O Tribunal de Contas do Paraná (PARANÁ, 1999, p. 1) traz as seguintes definições para explicar a Constituição:

Cargo Público: é a menor célula da administração, que engloba determinadas atribuições, responsabilidades específicas, remuneração certa, destinado a ser titularizado por um profissional qualificado para seu desempenho.

Emprego Público: designa, igualmente, uma unidade de atribuições e responsabilidades, remuneração certa, diferindo do cargo público pela qualidade do vínculo: emprego tem natureza jurídica contratual, regido pelas normas do direito do trabalho; cargo estabelece vínculo legal entre servidor e administração, através de um regime especificamente concebido, que é o estatutário ou institucional.

Função é o nome dado ao conjunto de atribuições de cada cargo.

O cargo pode ainda subdividir-se em: cargo de provimento em comissão, cargo de provimento efetivo e cargo de provimento vitalício. A cada cargo compete uma função. Porém nem toda função pública corresponde a um cargo, posto que podem ser atribuídas a servidores temporários ou a serviços temporários. Do TCE-PR (PARANÁ, 1999, p. 2) têm-se:

Função compreende, assim como os cargos em comissão, a chefia, o assessoramento e a direção, cuja remuneração é feita em razão do serviço mediante acréscimo pecuniário ao vencimento de servidores efetivos, aos quais a Constituição garante exclusividade de exercício, consoante nova redação do inciso V do artigo 37.

Cargo de provimento em comissão são os definidos por lei, de livre nomeação e exoneração, conforme a CF, art. 37, inciso II (BRASIL, 1988). Para o TCE-PR (PARANÁ, 1999, p. 2) o cargo em comissão traz na sua essência o elemento confiança, sendo que de outra forma, é inconstitucional, podendo ser considerado como burla ao princípio do concurso público.

Cargos de provimento vitalício são os casos expressamente definidos na constituição Federal, não podendo ser criado por nenhuma outra lei. (PARANÁ, 2001, p. 22).

Cargos de provimento efetivo são os que não são transitórios, muito embora o ocupante deva ser admitido através de concurso público e passar por um período de três anos para estágio probatório, onde será avaliado seu desempenho.

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 39 trazia (BRASIL, 1988):

Art. 39.

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, **regime jurídico único** e planos de carreira para os

servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. (BRASIL, 1988, grifou-se).

A Emenda Constitucional nº 19/98 excluiu do texto acima a menção ao regime jurídico, o que veio a possibilitar que os dois regimes, celetista e estatutário, possam ser adotados em conjunto.

Ressalte-se que essa abertura de regime jurídico não excluiu o acesso por meio de concurso público. Tópico este que será tratado mais adiante.

Porém a adoção do regime celetista implica em exclusão da estabilidade nestes casos. Segundo Bergue (2003) emprego público relaciona-se ao regime jurídico entre agente e administração, e que estabilidade é atribuída a “servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. Essa possibilidade de diferenciar os regimes jurídicos visa contornar o instituto da estabilidade. Bergue (2003) emite sua opinião sobre as modificações da seguinte forma:

Assinale-se, que o espírito das reformas em curso, que visam a alterar princípios estruturantes do aparelho de estado, revestido de grande conteúdo ideológico-reformador do *status quo* até então vigente, reflete percepção, por vezes distorcida e limitada, e não raras vezes mal intencionadas, de que as condições adversas que se manifestam na administração pública (em todas as esferas de governo), devem-se ao regime jurídico adotado e seus institutos, em particular, o mais visado e ainda não plenamente abolido: a estabilidade que tem sede na Constituição da República.

No município de Cascavel, PR, a Lei da Estrutura Administrativa – Lei Municipal nº 2557/95, alterada pela Lei Municipal nº 2571/96, cria os cargos, dividindo-os em duas categorias: Cargos Estáveis, ou seja aqueles que são integrantes permanentes do corpo de trabalho da instituição e Cargos em Comissão, conhecidos como cargos de confiança, e são de livre escolha do administrador eleito.

Exceto para os cargos em comissão, o provimento dos cargos é feito por meio de concurso público, com garantia constitucional de livre acesso e inexistência de distinção entre os profissionais igualmente caracterizados. De igual forma estão garantidos o pleno acesso a ambos os sexos, salvo condições especiais definidas em lei. (BRASIL, 1988).

Entretanto, com base na carta magna, são inferidos limites, como o limite de idade: se o gozo pleno dos direitos do cidadão é adquirido aos 18 anos de idade, o

limite mínimo passa a ser esta idade, posto que em idade inferior não se pode imputar responsabilidade plena por seus atos. De forma similar o limite máximo de idade é 70 anos, pois esta é a idade prevista para aposentadoria do cidadão.

Traz o TCE-PR o seguinte comentário sobre Concurso Público:

Concurso Público é procedimento técnico consagrado pelo constituinte como o mais adequado a propiciar respeito ao princípio da isonomia, e ao mesmo tempo, atender à administração pública, que tem por dever, selecionar os profissionais mais capazes para a execução de serviços que estão sob sua responsabilidade. Não é procedimento de simples habilitação. É um processo competitivo, onde os cargos não de estar sem os respectivos titulares ou em estado de vacância. De sorte que o concurso somente pode ser aberto se existir cargo vago e se desejar ampliar o quadro em razão das necessidades de serviço, deve-se criar os cargos e só depois instaurar o concurso. (PARANÁ, 2001, p. 26, grifou-se)

Concluído o processo de concurso e havendo a vaga a preencher, o candidato devidamente aprovado é investido no cargo ou emprego público, por meio de decreto de nomeação ou contrato, respectivamente ao regime previamente determinado.

Cita o TCE-PR (PARANÁ, 2001, p. 28) as práticas mais importantes que “ferem a garantia da universalidade de acesso aos cargos públicos”: acrescer pontos a servidor por tempo de serviço prestado, não permitindo igual pontuação por serviços prestados na atividade privada. Empregar testes psicotécnicos e entrevistas, de forma indiscriminada, por vezes com caráter discriminatório ou eliminatório. Editais de concurso não suficientemente claros. Pede ainda o Tribunal de contas o cuidado para que concursos não se tornem uma “indústria de arrecadação de taxas”.

Além das possibilidades de ingresso acima descritas, a CF prevê a possibilidade de contratação por tempo determinado, quando for caso de necessidade temporária de excepcional interesse público, cujo acesso no Estado do Paraná, salvo para casos de situação de emergência ou de calamidade pública, se dará por meio de teste seletivo (PARANÁ, 2001).

Observa-se do acima exposto, a rigidez das leis e evidencia-se o pensamento de Costin (1999, p. 3), já citada, que o País sofre da “síndrome da normatização excessiva” onde há a procura da solução para todos os problemas através da edição de normas e regras. Em sua opinião, na situação atual, por força da legislação “o Estado compra mal, contrata mal, seleciona mal seus servidores, oferece-lhes treinamento precário e possui processos de trabalho arcaicos”. Recorda a crença

das últimas décadas onde a rigidez dos controles e os excessos de formalidade seriam suficientes para combater o clientelismo e a corrupção em oposição à necessidade de agilidade, modernidade e compatibilidade com as demandas da sociedade. Demonstra que tal expectativa não aconteceu.

Para Costin (1999), o grande desafio é moralizar e inovar, fazendo com que ambos ocorram de forma simultânea.

No caminho da Emenda Constitucional n. 19, encontra-se o uso de novas formas para definir o Serviço Público, entre elas acha-se a utilizada por Johnson et. al. (1996), o qual principia por informar que a denominação Serviço Público deve ser alterada para Serviço de Utilidade Pública, onde este Serviço corresponderia a todas as atividades que são fundamentais para uma comunidade. E ainda que, somente satisfarão ao público se possuir qualidade, quantidade e acessibilidade à totalidade da população. Os autores empregam metáforas no sentido de facilitar a compreensão do que são serviços de utilidade pública, como o que se espera ao abrir uma torneira, ao ligar um interruptor, ao tomar um ônibus ou ao entabular uma simples conversa ao telefone.

Ao discorrer sobre o Plano Diretor da Reforma Administrativa, elaborado em 1995, Costin (1999), apresenta os quatro setores propostos para uma nova estrutura administrativa, quais sejam Núcleo Estratégico, Atividades Exclusivas, Serviços Não Exclusivos e Produção de Bens e Serviços para o Mercado. Os Serviços de Utilidade Pública, citados por Johnson et al. (1996), estariam dentro do último dos setores, Produção de Bens e Serviços para o Mercado.

Marini (1999, p. 14) define estes quatro setores da seguinte forma:

- Núcleo Estratégico: entendido como o setor do Estado que edita leis, formula políticas e busca assegurar o seu cumprimento. É representado pelo Legislativo, Judiciário e no Executivo pela cúpula que decide sobre a formulação de políticas.
- Atividades Exclusivas são aquelas atividades indelegáveis e que para o seu exercício é necessário o uso do poder de Estado, como por exemplo, a polícia, as forças armadas, a fiscalização, a regulamentação, o fomento, etc.
- Serviços Não Exclusivos, que são aqueles relativos normalmente à prestação de serviços de alta relevância ou os que envolvem economias externas e não podem ser adequadamente recompensados no mercado

através da cobrança dos serviços. Além disto, a prestação desses serviços não implica na utilização do poder de Estado, e são, por exemplo às universidades, os hospitais, os centros de pesquisas, os museus, etc.

- Produção de Bens e Serviços para o Mercado, representado pelo setor de infra-estrutura, onde atuam as estatais, e que apresenta tendência de privatização.

Na visão de Costin (1999), embora de formas diferenciadas, todos os setores possuem deficiências relativas aos seus recursos humanos:

- No Núcleo Estratégico o problema está na qualificação para poder avaliar e definir Políticas Públicas, devido à rotatividade em cada exercício, que produz descontinuidade e ausência de memória dos processos em andamento.
- No Setor de Atividades Exclusivas carece de agilidade, flexibilidade de gestão e que possam ser-lhes imputados os resultados de suas atividades.
- O Setor de Atividades Não Exclusivas, denominado pela autora de Setor de Serviços Sociais, Culturais e Científicos deverá flexibilizar sua gestão e ter um alto padrão de desempenho, possuindo uma forte participação popular (comunidade e usuários dos serviços).
- Produção de Bens e Serviços para o Mercado estão na lista de empresas a serem privatizadas ou passarem a ser administradas via contratos de gestão.

Recebe destaque de Costin (1999) a necessidade da reforma administrativa de ser abraçada pelos servidores, e que, de tal reforma não só a população terá benefícios, mas também o servidor público. Em sua visão, a possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho será um prêmio para o bom desempenho: Com a melhoria da qualidade dos serviços, a sociedade reconhecerá os serviços prestados, e mesmo a remuneração será melhorada na medida em que a reforma tiver sucesso.

É em suma, este um dos principais motivos de todas as propostas de mudança no setor público: Buscar a aprovação da sociedade.

Por que aceitar as imposições da máquina administrativa, o desvirtuar do sentido de democracia, onde há constante reclamação do poder que não é usado para o

povo e não emana do povo? Esta reflexão é feita por Teixeira (1994) sobre o papel a ser ocupado pela comunidade.

Quando surgem textos sobre participação da comunidade ou ética no serviço público, Cortella (1999) menciona que a atitude das pessoas vem por meio de reações irônicas, descrença, desconfiança. Em crítica sobre tais comportamentos, cita Paulo Freire ao afirmar que “não se pode mais *miopisar* a realidade, não se tem mais ilusão de ótica e sim, ilusão de ética: Aquela que permite legitimar vantagens para uns poucos e o – processo de exclusão para a maioria, reduzida a meros sobreviventes frágeis”. Definindo a si mesmo como *piegas*, o autor, para incitar a busca como um dever, passa por Leonardo Boff: “é a utopia que impede o absurdo de tomar conta da História...”. Nas palavras de Cortella (1999, p. 34): “A esperança vinda do esperar não é esperança, é espera. Esperançar é ir atrás, é buscar, é juntar-se com outros, na tarefa digna de combater o bom combate”.

É expressão da necessidade de aprovação da sociedade passível de ocorrer apenas mediante sua própria participação. É claro que há a necessidade de ouvir-se o que a comunidade quer, mas é mais que isso, é a necessidade da comunidade participar junto na busca e na concretização das soluções.

Oliveira, J. E. de (1999, p. 35) vai buscar no período Colonial do Brasil a instituição do Ouvidor Geral, que possuía poderes de lavrar e promulgar leis, estabelecer câmaras de vereadores, atuar como comissário de justiça e ouvir reclamações e reivindicações da população sobre improbidades e desmandos administrativos. Se havia prática da justiça e equidade não cabe aqui buscar as respostas, mas havia um destino aonde se dirigir. Em um salto daquele período para as formas de administração em vigor, o autor afirma que qualquer empresa moderna recebe bem as reclamações, pois os clientes sabem como os produtos e serviços devem funcionar, e se isto não ocorre, os clientes são os primeiros a saber. Das empresas modernas para a administração pública, os motivos e benefícios permanecem: O direito do cidadão de ser ouvido. Os dados obtidos permitem selecionar as ações prioritárias, haverá economia de tempo e dinheiro, e, se houver competência, o cidadão terá sentimentos de resgate à sua dignidade e cidadania.

De acordo com Palominos (1999) as mudanças trazem desafios que são enfrentados diferentemente pelas organizações, pelas pessoas e pelo Estado. As organizações vão enfrentá-lo pelo pensamento estratégico, por alianças, mudança dos paradigmas de gerenciamento, criar uma visão de futuro. As pessoas

desenvolvem sua capacidade de aprender, procuram o autodesenvolvimento, melhoram a comunicação, aprendem a trabalhar em grupos. O Estado por sua vez, procura superar os desafios fortalecendo sua função de regulamentador e coordenador deixando de ser prestador de serviços, reduzindo sua influência na economia, estabelecendo os quatro setores definidos na reforma administrativa. Dentro deste contexto, requer-se um novo tipo de profissional na administração pública, com estilo empreendedor, vontade de realizar algo significativo, coragem de assumir riscos, inovador, que busque melhorias, que compreenda o negócio da sua instituição e contribua para o seu sucesso, que seja responsável pela sua parcela do negócio.

Inserido neste processo de mudanças, converter a imagem tradicional do servidor público em uma imagem de empreendedor soa como palavras vazias, frase carente de lógica. Empreender onde? Como?

Seguindo com Palominos (1999), são três os estados psicológicos em que vive o servidor público brasileiro, conforme disposto na figura 4.

Estados Psicológicos	Características	Conseqüência Funcional
“ENTITLEMENT”	As pessoas são presunçosas; Ganham aumentos de salários, gratificações e benefícios, quase sempre como uma coisa natural, de maneira que não há incentivo para os que trabalham com afinco.	Inércia
MEDO	As pessoas estão paralisadas; A ameaça de demissão os faz concentrarem-se em proteger seus empregos, ao invés de realizarem seu trabalho.	Paralisia
GANHO	As pessoas são estimuladas por desafios; Sabem que seu trabalho será julgado e que as recompensas serão baseadas em realizações	Vigor

FIGURA 4 – QUADRO DOS ESTADOS PSICOLÓGICOS DO SERVIDOR PÚBLICO

Fonte: Palominos (1999, s.p.).

“Entitlement” é definido pelo autor como “ficar na zona de conforto mental”. Sendo essa forma tradicional de se considerar o funcionalismo público.

No estado de medo, o funcionário encara possibilidades de rompimento de contrato, competitividade, falta de confiança na organização, ansiedades, boatos,

alto índice de imaginação de fatos ruins, apresentam comportamento radical, apreensão, agitação. O enfrentamento do medo se dá através de bom comportamento, autoproteção, busca de segurança, alívio na hierarquia.

Se o medo não paralisar a pessoa, obtendo dele um nível de estímulo pode-se ter a energia do ganho. O estado de energia do ganho tem como características principais o fato de a pessoa estar consciente de que é vencedora, mas que está sempre sendo avaliada, sabem reduzir a pressão constante através da realização, as pessoas preferem responsabilidade. As organizações ganham produtividade, inovação, trabalho em equipe.

Na figura 5 abaixo, encontra-se a comparação entre o estado “entitlement” (indesejável) e o estado de ganho (desejável).

“Entitlement”	Empreendedores(as)
Estabilidade no emprego (refúgio de proteção)	Não existe estabilidade ou ela está a perigo
“Cuide da empresa e cuidamos de você”	As pessoas devem se auto-gerenciar
Valorização pela lealdade histórica	Valorização pelo desempenho atual
Regras, burocracia e hierarquias (a fim de não cometerem erros)	Cultura constituída de maneiras informais (objetivo: fazer melhor)
Segurança em demasia (centro emocional está na empresa)	Instabilidade, mudança, desafio
Pseudo-trabalho (as pessoas se concentram naquilo que causa boa impressão)	Boa realização (qual é minha contribuição)
Passividade (as pessoas olham para o alto e aguardam ordens)	Risco, experimentação e inovação
Ressentimento e ambivalência (tratamento de criança)	Compromisso e autonomia (tratamento como adulto)
Ganância insuficiente (o que você fará por mim?)	Recompensa permanente (o que pretendem fazer para si próprios?)
Sensação de vulnerabilidade	Auto-confiança, oportunidades e coragem.
Baixa produtividade (as pessoas não se empenham: enfadadas ou apáticas)	Alta produtividade (pessoas auto-motivadas e competentes)

FIGURA 5 – QUADRO DE COMPARAÇÃO DA POSTURA FUNCIONAL

Fonte: Palominos (1999, s.p.).

Para o autor é em busca deste estado de ganho que se propôs a reforma administrativa, trazendo, ou melhor, buscando que o servidor tenha uma nova visão de si mesmo, onde haja o sentimento de compromisso e realização pessoal.

3 METODOLOGIA

A necessidade de dar à pesquisa o tratamento científico indicado conduziu a busca das ferramentas apropriadas. Santos (1999, p. 15) define pesquisa científica como: “atividade intelectual intencional que visa responder às necessidades humanas”. Para este autor *necessidade humana* não nasce da pesquisa e sim na vivência diária, onde situa a origem da maioria das pesquisas.

Esta pesquisa nasceu da observação dos problemas vivenciados no cotidiano das atividades em um órgão de administração municipal, mais especificamente na Secretaria Municipal de Planejamento da Prefeitura Municipal de Cascavel, PR - SEPLAN.

A seguir estão descritos os procedimentos metodológicos que nortearam a presente pesquisa, quais sejam: caracterização da pesquisa, delimitação do tema, pesquisa bibliográfica e documental, técnicas de coleta de dados, delimitação da população e técnicas de análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa, classificada quanto aos seus objetivos é considerada como Pesquisa Exploratória – Estudo de Caso.

Esta caracterização baseia-se em que, tanto Gil (1994) quanto Santos (1999), classificam as pesquisas preferencialmente quanto aos seus objetivos, onde ambos apontam três grandes grupos, quais sejam: Pesquisas Exploratórias, Pesquisas Descritivas e Pesquisas Explicativas.

É pesquisa exploratória a que “é tipicamente a primeira aproximação com um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno” (SANTOS, 1999, p. 26).

Este estudo valeu-se da pesquisa exploratória quando buscou informações sobre a aplicação de procedimentos de avaliação de desempenho em empresas para aplicá-los em uma unidade do serviço público.

Por ter sido escolhido uma Secretaria da Administração Pública Municipal, esta pesquisa caracteriza-se também como Estudo de Caso, conforme definido por Gil

(1994, p. 58): “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A definição de estudo de caso é reforçada por Santos (1999, p. 28): “selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos... ..cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual...”

É também descritiva porque ela somente relata o procedimento de avaliação de desempenho e a visão dos responsáveis por sua aplicação, não se detendo para averiguar quais são as causas dos resultados obtidos. Segundo Rudio (1986, p. 56): “*Descrever* é narrar o que acontece. *Explicar* é dizer porque acontece.”

A pesquisa que se apresenta objetiva a aproximação com o tema, a avaliação de desempenho no serviço público, ampliando e aprofundando seu conhecimento, e tem como objeto de pesquisa uma secretaria municipal, definindo-se aí seu universo.

Ainda que sob a possibilidade de redundância, é necessário salientar que este estudo busca angariar maiores informações sobre o processo de avaliação de desempenho aplicada em um órgão público, não possuindo pretensão de ser uma análise final e conclusiva sobre o assunto.

Os dados analisados podem ser qualitativos, quando se empregam palavras para sua descrição, ou quantitativos quando os dados são expressos através de símbolos numéricos (RUDIO, 1986).

Esta pesquisa, embora contenha em si diversos dados quantitativos, é caracterizada como qualitativa, posto que sua análise final se dá especialmente através do uso da palavra, na descrição da opinião dos coordenadores de setor em relação ao processo de avaliação de desempenho, a insuficiência de desempenho e a Emenda Constitucional n. 19, e dos pontos de conversão e de conflito entre estes.

Este estudo também se valeu da pesquisa bibliográfica e documental.

Salomon (1996, p. 216) define a finalidade da pesquisa bibliográfica como: “pôr-nos em contato com tudo o que se tem feito em torno do assunto de que vamos tratar”. A pesquisa bibliográfica também tem por objetivo auxiliar na delimitação de problemas ao proporcionar uma visão mais clara destes, bem como na obtenção de informações sobre técnicas de coleta de dados (GIL, 1994).

Calcada neste pensamento, a etapa inicial deste trabalho foi o levantamento bibliográfico abordando o assunto proposto, Desempenho e Serviço Público, através de consulta em bibliotecas universitárias e públicas, em material cedido pelo

Departamento de Recursos Humanos do Município, e ainda, em pesquisas na Internet, em busca de informações.

Gil (1994, p. 66) propõe uma seqüência de ações para delinear uma pesquisa bibliográfica, que serviram de escopo para a revisão da bibliografia no presente trabalho: uma vez definido o objetivo do trabalho, teve início a localização de bibliografia pertinente, conforme descrito anteriormente. Na seqüência, foram selecionados os textos pertinentes ao assunto abordado, passando pelos três processos de leitura, definido pelo autor: leitura exploratória, para verificar se tem interesse à pesquisa, leitura seletiva, determinando o que será empregado no trabalho, e finalmente a leitura analítica, determinando a ordenação dos mesmos.

Uma vez concluído o levantamento bibliográfico, procedeu-se a elaboração dos instrumentos da pesquisa, questionário e entrevistas, sua aplicação e análise, os quais serão descritos na seqüência.

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A pesquisa por se caracterizar como Estudo de Caso, tem por objetivo estudar os fatores de desempenho do servidor público, na SEPLAN, de Cascavel, PR.

Para este fim, foram aplicadas as seguintes definições:

- Desempenho: “Consiste no conjunto de características ou possibilidades de atuação do indivíduo, ou seja, na sua competência para a execução de um trabalho, atividade ou empreendimento” (RODRIGUES; SILVA; HARGREAVES, 1996, p. 19).
- Fatores de Avaliação: “São as características básicas que servem para avaliar se atuação da pessoa está próxima ou não daquelas metas de desempenho ou quão distante está” (CHIAVENATO, 1994a, p.197). São os fatores mensurados através do questionário, dentro dos critérios propostos.

Para definição dos fatores de avaliação empregaram-se as utilizadas por Perianhes Junior (2001, p. 43), quais sejam:

- Disciplina no trabalho: refere-se à organização das tarefas, considerando o cumprimento dos procedimentos estabelecidos e o respeito à hierarquia.

- Economia: refere-se ao uso que faz de seus materiais e equipamentos, considerando o aproveitamento e conservação.
- Respeito: refere-se ao relacionamento no trabalho e a atitude de tratar com urbanidade à chefia, colegas e clientes.
- Responsabilidade: refere-se à atitude de executar o que lhe compete de forma correta, sem a necessidade de supervisão constante.
- Cooperação e Solidariedade: refere-se à disponibilidade que apresenta para ajudar colegas e chefia em situações de trabalho.
- Qualidade e Atenção: refere-se à atenção do servidor ao serviço, caracterizando-se pela execução correta das tarefas.
- Flexibilidade: refere-se à capacidade do servidor de adaptar-se a novos métodos e a atender solicitações de trabalhos que fogem a rotina, mas que lhe são próprias.
- Iniciativa: refere-se à atitude de agir dentro dos seus limites de atuação no trabalho.
- Produtividade: refere-se ao volume de trabalho executado, dentro dos padrões exigidos, em determinado espaço de tempo.
- Interesse: refere-se à atitude de buscar as informações necessárias para a execução de seu trabalho, bem como a atenção e ao cumprimento das informações recebidas.

Em função de trabalhos futuros, foi utilizado questionário semelhante ao utilizado pelo município para determinação do Estágio Probatório, a fim de possibilitar comparar os resultados obtidos na presente pesquisa e os resultados obtidos pelo DPRH – Departamento de Recursos Humanos, na avaliação de desempenho de estágio probatório. Este material encontra-se no Anexo M.

Desta forma foi empregado além do questionário, a mesma metodologia de cálculo para obtenção da nota final, definida através da Portaria nº 233/99 (CASCAVEL (PR), 1999, p. 3), a qual encontra-se no Anexo N. A forma de cálculo para obtenção da média de desempenho está descrita no item 3.5 Análise e interpretação dos dados.

Foram eliminados dois fatores do questionário do município: Assiduidade e Idoneidade Moral. O primeiro porque é medido por meio do registro diário de

freqüência e o segundo, por se tratar de um problema legal cuja solução é imediata e independe da avaliação de desempenho.

Para substituir os fatores excluídos foram adotados os fatores Flexibilidade e Cooperação.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi efetuada diretamente no local onde estes acontecem, ou seja na Prefeitura Municipal de Cascavel, PR, no prédio principal, onde está localizada a Secretaria Municipal de Planejamento (SEPLAN).

Os métodos de coleta empregados foram dois: entrevistas de perguntas abertas, buscando na liberdade de expressão do entrevistado situar-se no clima organizacional, e questionários – formulários de avaliação de desempenho – com o objetivo de medir o desempenho humano da SEPLAN.

Segundo Gil (1994, p. 90), "entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação *face-a-face*".

Foi procedida inicialmente entrevista com todos os chefes de setor, buscando conhecer suas opiniões sobre o desempenho geral dos funcionários, e solicitado para que os mesmos preenchessem os questionários de avaliação, apresentados na figura 6. Na entrevista foram abordados os seguintes tópicos:

- Desempenho geral da equipe: ótimo, bom, regular, ruim e quais fatores que o influenciam, a opinião sobre a insuficiência de desempenho;
- Caracterizar o ambiente de trabalho: físico e mental;
- Adequação das ferramentas de trabalho;
- Qualificação profissional da equipe.
- Esta abordagem teve como objetivo levar o entrevistado a emitir uma opinião aprofundada sobre o serviço em si e conhecer a avaliação de cada subordinado através do ponto de vista do avaliador.

Para a coleta de dados junto aos servidores, optou-se pelo questionário.

Gil (1994, p. 91) apresenta o questionário como "um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado".

A pesquisa foi caracterizada como censitária, pois foram entrevistados todos os chefes de setor e avaliados todos os funcionários a eles subordinados.

Empregaram-se questionários, contendo as dez categorias descritas no item 3.2, a identificação de cada servidor e os conceitos: ótimo, bom, regular e ruim, para a avaliação do coordenador de cada setor.

Os questionários têm a formatação apresentada na figura 6, abaixo:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						
Nome:			Setor:			
Cargo:			Avaliação:			
FATOR		DESCRIÇÃO DO FATOR	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
1	Disciplina no trabalho	Organização das tarefas, considerando o cumprimento dos procedimentos estabelecidos e o respeito à hierarquia.				
2	Iniciativa	Atitude de agir dentro dos seus limites de atuação no trabalho.				
3	Cooperação e Solidariedade	Disponibilidade que apresenta para ajudar colegas e chefia em situações de trabalho.				
4	Flexibilidade	Capacidade do servidor de adaptar se a novos métodos e a atender solicitações de trabalho que foge a rotina, mas que lhe são próprias.				
5	Responsabilidade	Atitude de executar o que lhe compete de forma correta, sem a necessidade de supervisão constante.				
6	Interesse	Atitude de buscar as informações necessárias para a execução de seu trabalho, bem como a atenção e ao cumprimento das informações recebidas.				
7	Economia	Uso que faz de seus materiais e equipamentos, considerando o aproveitamento e conservação.				
8	Produtividade	Volume de trabalho executado, dentro dos padrões exigidos, em determinado espaço de tempo.				
9	Qualidade e Atenção	Atenção do servidor ao serviço, caracterizando se pela execução correta das tarefas.				
10	Respeito	Relacionamento no trabalho e a atitude de tratar com urbanidade as chefias, colegas e cidadãos.				

FIGURA 6 – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fonte: Adaptado de Perianhes Junior (2001, p. 42) e Formulário de Estágio Probatório (Anexo M)

Foram aplicados 72 questionários, no mês de maio de 2002, na SEPLAN aos coordenadores de setor; dois coordenadores estavam em férias, sendo que os funcionários daqueles setores foram analisados pelos seus substitutos. O Setor de Acompanhamento de PPA – Plano Pluri-Anual, constante do levantamento original foi desativado, passando a departamento de outra Secretaria. Por outro lado, foi alocado junto à SEPLAN o Setor de Orçamento Participativo. Este, na ocasião das entrevistas aguardava a nomeação de seu coordenador, entretanto já haviam sido

alocados quatro funcionários. Estes funcionários foram avaliados pelo Diretor da Secretaria, o qual estava responsável pela coordenação dos mesmos.

Uma vez calculada a média de cada funcionário, foram elaborados gráficos por fator pesquisado e pelo resultado da avaliação individual, possibilitando observar a variação dos mesmos, verificando os resultados por fator.

3.4 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO

Segundo Lakatos; Marconi (1995, p. 108), *população* "é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

Nesta dissertação, a população compõe-se de todos os funcionários SEPLAN o que caracteriza a pesquisa como censitária.

Os entrevistados, chefes de setor, tiveram importância fundamental, seja no pronto preenchimento dos questionários sobre o desempenho de seus subordinados, seja nas entrevistas, quando na liberdade de expressarem-se, apresentaram a sua vivência no serviço público, a imagem que projetam e a realidade descrita em suas próprias palavras, fornecendo valiosas informações na observação do contraste entre o resultado dos questionários e a avaliação global por setores.

De igual forma, as entrevistas com o pessoal de gerência e níveis hierárquicos acima, mostrou que possuem uma visão clara do conjunto, em especial da problemática de infra-estrutura.

Para a definir a população a ser pesquisada, a intenção original foi avaliar apenas os funcionários concursados estáveis ou com mais de dois anos de estágio probatório. Estes, de acordo com o Departamento de Recursos Humanos, seriam a maioria dos funcionários da Secretaria.

Contudo, conforme é possível visualizar na figura 7 a seguir, observou-se a existência de outras formas de vínculo, como funcionários cedidos de outros órgãos públicos, estagiários, contratados para prestação de serviço, que embora não sejam significativos quando analisados individualmente, no conjunto representam 52,50% dos funcionários da Secretaria.

DIVISÃO / SETOR	Número de Funcionários							
	TOTAL	ESTÁVEL	ESTAGIO PROBATÓRIO	ESTÁGIO CIEE	CONTRATO	CEDIDO	NOMEADO	ESTÁVEL NOMEADO
GABINETE DO SECRETÁRIO	2	-	-	-	-	-	2	-
Total	2							
DIVISÃO DE ORDENAMENTO URBANO	2	-	1	-	-	-	-	1
Projetos	9	1	6	2	-	-	-	-
Geoprocessamento	2	1		1		-	-	-
Planejamento	6	1	3	1	1	-	-	-
Engenharia de Tráfego	6	1	2	1	1	1	-	-
Total na divisão	25							
DIVISÃO DE ORDENAMENTO TERRITORIAL	1	-	-	-	-	-	-	1
Aprovação e Licenciamentos	15	5	5	2	2	1	-	-
Cadastro Técnico Municipal	20	5	13	-	1	1	-	-
Regularização Cadastral	3	1	2	-	-	-	-	-
Acompanhamento PPA	1	-	-		1	-		-
Apoio Administrativo	13	10	1	2	-	-	-	-
Total na divisão	53							
Total da secretaria	80	25	33	9	6	3	2	2

FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA SEPLAN POR SETOR E VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Fonte: Dados secundários/2001

O resultado obtido da classificação pelo vínculo com o município, está apresentado na tabela 1. Conforme se pode observar, funcionários com vínculo de concurso e em estágio probatório há pelo menos dois anos, representam 16,25% e funcionários com vínculo de concurso e já estáveis representam 31,25%, o que fornece um total de apenas 47,50% (destacado em cinza na tabela 1) do total de funcionários da Secretaria que se encontravam nas condições iniciais idealizadas para a pesquisa, e estes não possuíam condições de representar o grupo como um todo, porquanto ao representarem alguns setores, outros ficariam sem nenhum

elemento a pesquisar, pois não possuíam funcionários com os vínculos especificados.

Tabela 1 – Distribuição de funcionários (de onde) conforme vínculo empregatício

VÍNCULO	TOTAL	PERCENTUAL
Cedido – outra Empresa Pública	3	3,75
CIEE – Estagiários	9	11,25
Concurso – estágio probatório	20	25,00
Concurso – estágio probatório (+ 2 anos)	13	16,25
Concurso – estável	25	31,25
Contrato – prazo determinado	6	7,50
Nomeado – Estável	2	2,50
Nomeado – Cargo de Confiança	2	2,50
Total	80	100,00

Fonte: Dados secundários/2001.

Essa situação levou a repensar os critérios que deveriam ser adotados para selecionar a população pesquisada. Levando-se em conta, que na distribuição e execução das tarefas não é feita distinção de pessoas quanto ao vínculo, considerando ainda a existência de setores que só possuem funcionários com vínculos distintos daqueles inicialmente pretendidos, optou-se por uma pesquisa censitária, onde os funcionários foram avaliados da seguinte forma:

- Os chefes de setor avaliaram seus subordinados, através de questionários.
- Toda a equipe de coordenação foi entrevistada.
- Os cargos de confiança foram entrevistados.

O levantamento de funcionários para o planejamento da pesquisa ocorreu em setembro de 2001. Na ocasião a SEPLAN apresentou uma relação de 80 funcionários, incluídos o Secretário e o Diretor, organizados em duas Divisões e em nove Setores. Contudo em 2002 ocorreram muitas mudanças, inclusive a troca do titular da pasta, o que ocasionou uma nova distribuição dos funcionários por setor, conforme é possível observar na figura 8.

Cálculos aproximados estimam que houve alteração em cerca de 25% dos funcionários. Essa alteração deu-se devido à movimentação de funcionários entre

setores internos à Secretaria de Planejamento, entre Secretarias distintas da Administração Municipal ou ainda com outros órgãos da Administração Indireta e também desligamento de funcionários por exoneração, dispensa ou finalização de contratos.

DIVISÃO / SETOR	TOTAL	TOTAL
	2001	2002
GABINETE DO SECRETÁRIO	2	2
Total	2	2
DIVISÃO DE ORDENAMENTO URBANO	2	1
Setor de Projetos	9	6
Setor de Geoprocessamento	2	7
Setor de Planejamento	6	6
Setor de Engenharia de Tráfego	6	4
Total na divisão	25	24
DIVISÃO DE ORDENAMENTO TERRITORIAL	1	1
Setor de Aprovação e Licenciamentos	15	16
Setor de Cadastro Técnico Municipal	20	18
Setor de Regularização Cadastral	3	4
Setor de Acompanhamento PPA	1	-
Setor de Apoio Administrativo	13	15
Setor de Orçamento Participativo	-	4
Total na divisão	53	58
Total da Secretaria	80	84

FIGURA 8 – DISTRIBUIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS POR SETOR
Fonte: Dados secundários/2001-2002

Desta forma foram avaliados através de questionário de avaliação de desempenho 72 funcionários e entrevistados oito chefes de setor, um gerente, o diretor e o secretário, perfazendo o total de 83 elementos – alvo da pesquisa.

Como já explicado anteriormente, dois setores não tiveram seus coordenadores entrevistados, um setor estava sem coordenador por ocasião das entrevistas e o outro setor havia sido desativado. Foi entrevistado apenas um gerente, pois o outro está envolvido com esta pesquisa.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A fase final da metodologia foi o procedimento da análise dos dados. Gil (1994, p. 102) discorre os procedimentos que envolvem esta etapa: “codificação das respostas, tabulação dos dados, cálculos estatísticos”.

Na seqüência, buscou-se a interpretação destes dados, fundamentada pela pesquisa bibliográfica. Santos (1999, p. 37) assim define esta etapa: “É feita interpretação analítica dos dados obtidos, considerando o referencial teórico, que posicionou o problema, e os resultados a que se chegou”.

A avaliação do questionário segue os conceitos determinados através da Portaria Municipal nº 233/99 (Anexo B), adaptada aos fatores selecionados, conforme disposto a seguir.

O questionário proposto possui 10 fatores de desempenho. Para cada fator foi dado um peso, em conformidade com seu impacto no desenvolvimento do trabalho do indivíduo.

Este peso, denominado grau de importância, varia de acordo com o grupo ocupacional a que o indivíduo faz parte.

O grau de importância é definido da seguinte forma:

- Peso 3 : O fator tem grande impacto no resultado do trabalho
- Peso 2 : O fator tem médio impacto no resultado do trabalho
- Peso 1 : O fator tem pouco impacto no resultado do trabalho

A classificação ocupacional do município conforme definido na legislação municipal é composta de três grupos:

- Grupo Ocupacional Operacional – GOO
- Grupo Ocupacional Administrativo - GAO e
- Grupo Ocupacional Superior - GSU.

A relação entre pesos, grau de importância e grupo ocupacional é apresentada na tabela 2.

Tabela 2 – Grau de importância dos fatores de desempenho distribuídos por grupo ocupacional do município

	Disciplina no trabalho	Iniciativa	Cooperação e Solidariedade	Flexibilidade	Responsabilidade	Interesse	Economia	Produtividade	Qualidade e Atenção	Respeito	Total dos pesos
Operacional	2	2	2	1	3	2	3	3	3	2	23
Administrativo	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22
Superior	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	23

Fonte: CASCAVEL (PR). Prefeitura. Portaria nº 233/99-GAB de 18 de outubro de 1999.

A pontuação é medida em percentuais do fator, de acordo com o conceito atribuído pelo avaliador:

- Ótimo: corresponde a 100% do peso do fator
- Bom: corresponde a 75% do peso do fator
- Regular: corresponde a 50% do peso do fator
- Ruim: corresponde a 25% do peso do fator

A média final foi obtida pela multiplicação do peso pelo percentual correspondente a cada fator e dividindo-se este resultado pela somatória dos pesos referente ao grupo do indivíduo:

As entrevistas transcritas encontram-se nos apêndices A a L.

Com os dados dos questionários e o resultado das entrevistas procurou-se fazer um estudo comparativo entre as crenças explanadas pelos coordenadores e os resultados obtidos, buscando pontos de conversão e de conflito.

Através da opinião dos coordenadores de setor, procurou-se também relacionar quais os fatores encontrados favorecem ao bom desempenho e o que o desfavorece.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A cidade de Cascavel situa-se na região oeste do Estado do Paraná, possui uma área total de 2.061,06 km² e população aproximada de 250.000 habitantes.

Como um histórico sucinto do surgimento da cidade, reproduz-se aqui o relatado no site oficial do município (<http://www.cascavel.com.br>), onde podem ser achadas maiores informações sobre o município.

O território de Cascavel foi caminho para a migração de indígenas e depois para tropeiros, ervateiros paraguaios e argentinos. O ciclo da madeira (anos 30 a 40) atraiu grande número de famílias do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, a maioria descendente de italianos, alemães e poloneses - hoje, há total miscigenação de etnias e pessoas de todas as partes do País. A migração intensiva ocorreu a partir de 1950, dedicando-se os colonos ao corte de madeira, lavouras e pecuária. O Município foi criado em 14 de dezembro de 1952. Segundo a lenda, o nome Cascavel surgiu da existência de um ninho de cobras encontrado por tropeiros em um ponto de pernoite.

O Município de Cascavel foi criado pela Lei Estadual nº 790/51, em 14 de novembro de 1951. Contudo a instalação oficial deu-se em 14 de dezembro de 1952, sendo esta a data oficial em que se comemora o aniversário da cidade.

Desde aquela data, a estrutura administrativa municipal passou por diversas alterações. Por tratar-se de órgão público, cabe ressaltar que estas definições devem sempre ser feitas mediante lei, devidamente aprovada pela Câmara Municipal de Vereadores. Atualmente a estrutura administrativa é estabelecida pela Lei Municipal 2257/95, de 20 de dezembro de 1995. (CASCAVEL (PR), 1995). Esta lei já sofreu diversas alterações parciais, acréscimos e reduções, por meio de diversas leis posteriores (CASCAVEL (PR), 1996).

A estrutura básica da administração municipal compõe-se do Chefe do Executivo, no caso o Prefeito, e três esferas de órgãos: Órgãos de Assessoramento, Órgãos de Natureza Meio, e Órgãos de Natureza Fim, além das empresas públicas, autarquias e fundações. Agregados de forma aleatória ao organograma municipal acham-se ainda as Administrações Distritais e a Auditoria. O Organograma que representa a estrutura básica, relativa à Lei Municipal 2557/99, acha-se no Anexo C.

A Lei 2557/99 define os órgãos municipais da seguinte forma (CASCAVEL (PR), 1995):

- Órgãos de Assessoramento são as unidades de assessoramento e apoio direto ao prefeito, para o desempenho de funções integradas junto as Secretarias. São eles:
 - Gabinete do Prefeito
 - Secretaria de Comunicação Social
 - Procuradoria Jurídica
 - Assessoria de Assuntos Comunitários
 - Administrações Distritais
 - Assessoria de Políticas Públicas de Inclusão à Pessoa Portadora de Deficiência.
- Órgãos de Natureza Meio e Fim são as Secretarias Municipais e são órgãos para o planejamento, comando, coordenação, fiscalização, execução, controle e orientação normativa da ação do Poder Executivo. São de Natureza Meio:
 - Secretaria de Administração
 - Secretaria de Finanças
 - Secretaria de Planejamento

As demais secretarias são de Natureza Fim

- Secretaria de Educação
- Secretaria de Saúde
- Secretaria de Ação Social
- Secretaria de Cultura
- Secretaria de Esporte e Lazer
- Secretaria de Meio Ambiente
- Secretaria de Obras Públicas
- Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo.

Esta é a configuração atual da estrutura administrativa, já com as mudanças ocorridas em 2003, quando foram fundidas as Secretarias de Serviços Urbanos e de Desenvolvimento Rural na Secretaria de Obras Públicas.

A Administração Indireta é composta por Autarquias, Fundações e Empresas Públicas. Atualmente são as seguintes:

- Autarquias:
 - ACESC: Administração dos Cemitérios e Serviços Funerários de Cascavel
 - IPMC: Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores de Cascavel
 - COHAVEL: Companhia Municipal de Habitação de Cascavel.
- Empresas Públicas:
 - CODEVEL: Companhia de Desenvolvimento de Cascavel
 - CCTT: Companhia Cascavelense de Transporte e Tráfego
- Fundações:
 - FUNDETEC: Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Pode-se observar que a referida lei não diferencia quais são as atribuições que competem às secretarias Meio e quais competem às secretarias Fim. Tem-se por convenção que atividades Meio são as de planejamento e coordenação das atividades que serão executadas pelas secretarias Fim. Dito de outra forma, Meio são as secretarias que pensam e coordenam o serviço. Fim são as secretarias que prestam o serviço diretamente ao cidadão.

Na prática, entretanto, os órgãos de assessoramento e os órgãos de natureza meio confundem-se entre si, ocasionando sobreposição de atividades e deixando outras sem executor. Os órgãos de natureza meio tanto exercem atividades consideradas meio como ora trabalham como órgãos assessoramento ora trabalham como órgãos natureza fim.

A Secretaria de Planejamento, objeto do presente estudo, está definida como Órgão de Natureza Meio. Quando criada, em 1995, definiu-se que a Secretaria contaria com um Departamento e duas Divisões. O Departamento de Planejamento Estratégico e as Divisões de Ordenamento Territorial e Divisão de Ordenamento Urbano. As Divisões são um nível hierárquico abaixo do Departamento. O Departamento, é subordinado ao Gabinete do Secretário de Planejamento, que por sua vez é subordinado diretamente ao Prefeito. Na inexistência de definição de atribuições de cada uma das Divisões e do Departamento, e ainda da falta de destino de algumas das atividades fim que a secretaria executava quando da sua criação, adaptou-se as atividades exercidas pelos funcionários à nova nomenclatura, agrupando-se por afinidade dentro das divisões.

Em 2001, o Secretário de Planejamento, por meio da Portaria Seplan nº 007 (CASCAVEL (PR), 2001), definiu os setores e atribuições de cada uma das divisões, de acordo com o funcionamento em vigor (anexo P). Desta forma a organização administrativa da Secretaria de Planejamento apresenta-se da seguinte forma:

GABINETE DO SECRETÁRIO

- DIVISÃO DE ORDENAMENTO URBANO
 - Setor de Projetos
 - Setor de Geoprocessamento
 - Setor de Planejamento
 - Setor de Engenharia de Tráfego
- DIVISÃO DE ORDENAMENTO TERRITORIAL
 - Setor de Aprovação e Licenciamentos
 - Setor de Cadastro Técnico Municipal
 - Setor de Regularização Cadastral
 - Setor de Acompanhamento PPA
 - Setor de Apoio Administrativo

PPA significa Plano Pluri-Anual, trata-se de uma lei que estabelece ou deveria estabelecer as ações do governo para um período de quatro anos. Com a edição da Lei complementar 101/2000, conhecida como LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal, acompanhar a execução do PPA tornou-se imprescindível.

Apesar da regulamentação estabelecida na prática o Setor de Acompanhamento de PPA foi desativado após a criação de um órgão mais abrangente ligado ao Gabinete de Prefeito; criou-se também o Setor de Orçamento Participativo, originado nos compromissos de campanha assumidos pela coligação partidária que venceu o último pleito.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos das avaliações de desempenho funcional serão apresentados individualizados em cada setor.

Conforme já explicitado no capítulo 3, o conceito foi calculado da seguinte forma:

- Ótimo: corresponde a 100% do peso do fator
- Bom: corresponde a 75% do peso do fator
- Regular: corresponde a 50% do peso do fator
- Ruim: corresponde a 25% do peso do fator

Entretanto, para evitar problemas de interpretação, a média obtida será classificada dentro das seguintes faixas:

Tabela 3 – Classificação das notas de desempenho

CONCEITO	VALOR	VALOR
	INFERIOR	SUPERIOR
Ótimo	7,51	10,00
Bom	5,01	7,50
Regular	2,51	5,00
Ruim	0,00	2,50

Fonte: Dados secundários/2002.

A média de desempenho foi calculada para cada funcionário conforme a metodologia descrita no capítulo 3, com o auxílio de planilhas eletrônicas (Excel). Dos valores obtidos, foram gerados dois gráficos para cada setor, o primeiro relaciona a média de cada indivíduo com a média do setor, e o outro traz a média obtida de cada fator de desempenho no setor. Dessa forma é possível comparar a média estimada pelo coordenador para o setor, e verificar o desempenho dos funcionários em relação a esta média.

Os gráficos com as médias foram construídos empregando as médias em ordem crescente, partindo do menor valor para o maior. Tal construção tem valor apenas para visualização da imagem e unificação na apresentação dos mesmos. Na construção dos mesmos também para efeito de visualização foram empregadas barras em cores distintas cujo objetivo é facilitar a identificação dos valores que ficaram abaixo e acima da média obtida para cada Setor. Com relação aos fatores de avaliação o gráfico apenas evidencia os valores médios no setor, identificando os fatores um a um.

As entrevistas, apresentadas na seqüência, situam o coordenador dentro de sua visão de espaço e conhecimento. Procurou-se levantar os pontos de convergência entre as opiniões dos coordenadores, e identificar quais fatores são os mais importantes em sua concepção para o desempenho do servidor. De forma semelhante buscou-se junto aos coordenadores identificar quais fatores influenciavam menos para o desempenho do servidor. Quanto ao Diretor e ao Secretário, buscou-se a visão mais ampla do serviço público em si, como de um observador externo aos fatos, podendo desta forma, apreciar o conjunto de opiniões e verificar qual tecido formam.

4.2.1 Setor Apoio Administrativo

O setor possui 14 funcionários além do coordenador de setor, distribuídos da seguinte forma:

- 5 - grupo ocupacional operacional – GOO
- 9 - grupo ocupacional administrativo – GOA

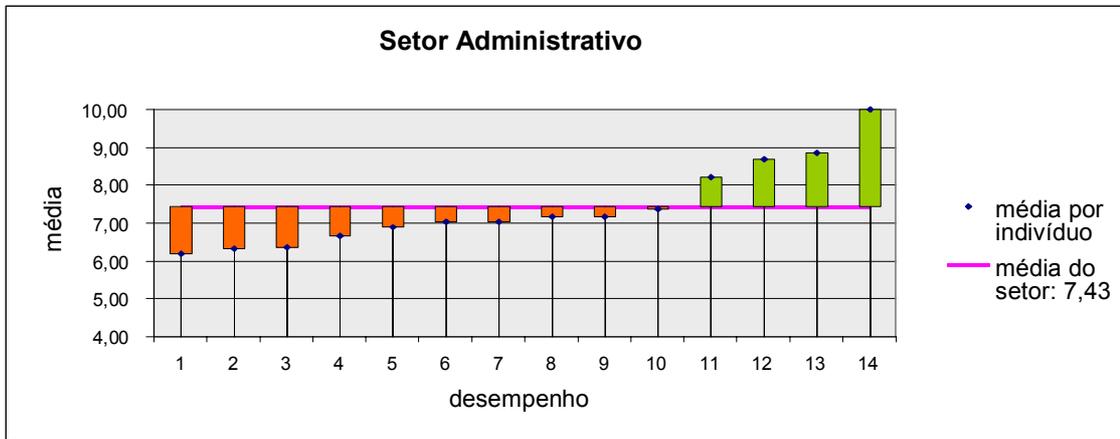
4.2.1.1 Desempenho dos servidores

A nota média de desempenho de cada servidor do Setor de Aprovação e Licenciamento está relacionada na tabela 4.

Tabela 4 – Desempenho dos servidores do Setor de Apoio Administrativo da SEPLAN

FUNCIONÁRIO	DESEMPENHO
1	8,22
2	6,67
3	6,19
4	6,31
5	6,91
6	7,02
7	7,02
8	7,39
9	10,00
10	6,36
11	8,86

12	7,16
13	7,16
14	8,69
MÉDIA DO SETOR	7,43



Fonte: Dados primários, 2002.

FIGURA 9 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR ADMINISTRATIVO

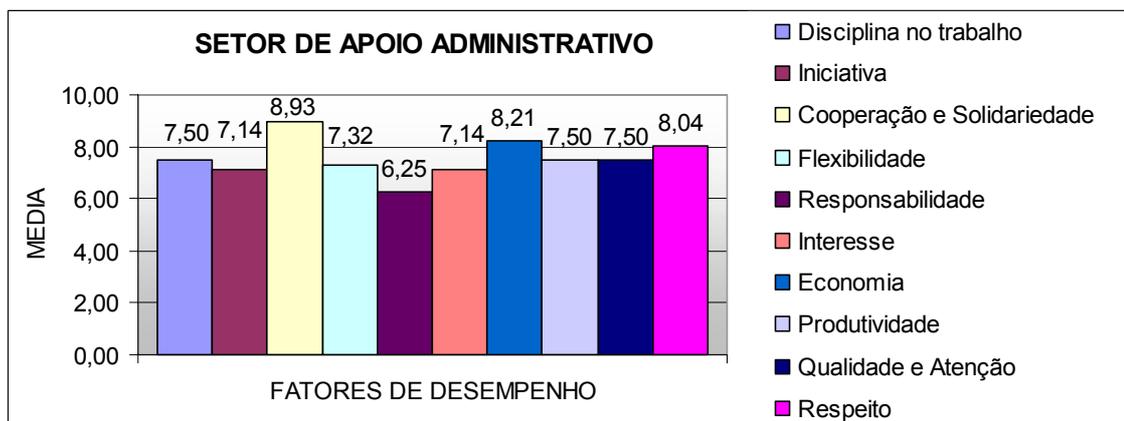
Fonte: Dados primários, 2002.

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 7,43, corresponde ao conceito “Bom”.
- A avaliação do coordenador do setor foi “de fraco a bom”, e corresponde ao resultado obtido para o grupo através do sistema de avaliação, embora seja possível dizer que o conceito do avaliador está no nível inferior da faixa, mais próximo do regular e a média obtida esteja quase no limite entre o bom e ótimo.

4.2.1.2 Fatores de avaliação

Os indicadores de desempenho receberam a seguinte pontuação média:



Comentários:

- O conceito atribuído ao setor foi BOM.
- Observa-se que o item responsabilidade ficou com 6,25; os fatores: iniciativa, flexibilidade, interesse, produtividade e qualidade no valor limite para obtenção do conceito ótimo.
- Na entrevista o coordenador destacou como os fatores mais importantes para o desempenho treinamento, motivação, conversas, valorização do ser humano.

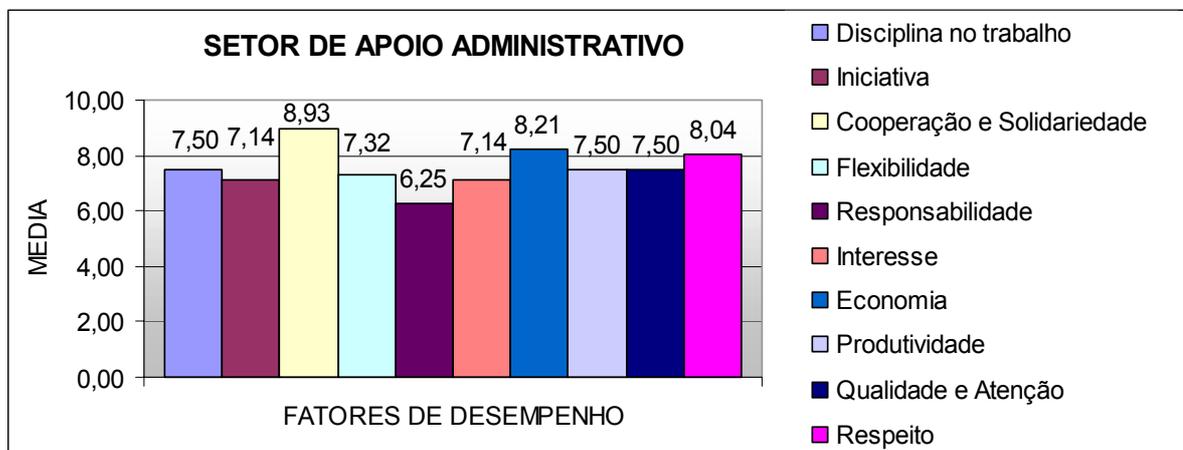


FIGURA 10 - FATORES DE DESEMPENHO / SETOR ADMINISTRATIVO
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

4.2.2 Setor Aprovação e Licenciamento

O setor possui 15 funcionários além do coordenador de setor, dos quais 9 pertencem ao grupo ocupacional administrativo e 6 ao grupo ocupacional superior.

4.2.2.1 Desempenho dos servidores

A nota média de desempenho de cada servidor do Setor de Aprovação e Licenciamento está relacionada na tabela 5.

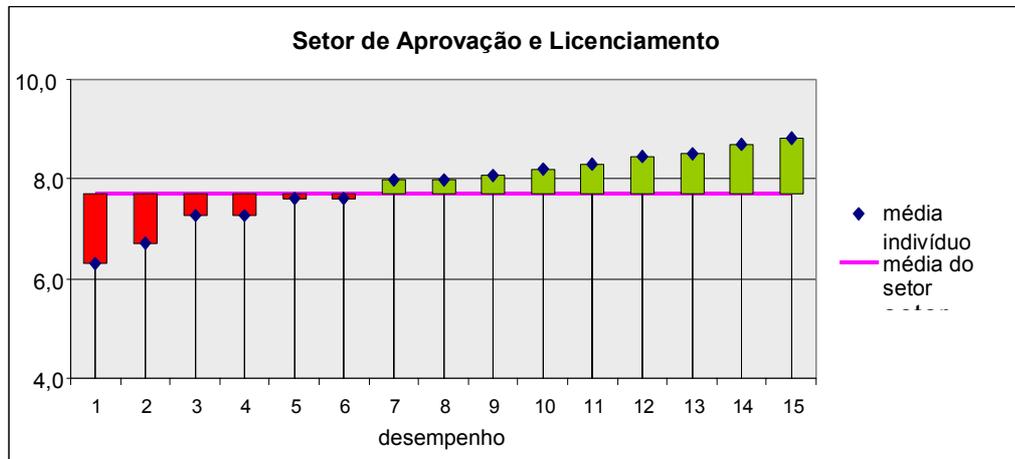


FIGURA 11 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR APROVAÇÃO

Fonte: Dados primários, 2002

Tabela 5 - Desempenho dos servidores do Setor de Aprovação e Licenciamento – SEPLAN

FUNCIÓNÁRIO	MÉDIA
1	7,26
2	7,62
3	8,07
4	8,30
5	8,69
6	6,71
7	8,45
8	8,52
9	7,27
10	7,62
11	7,98
12	6,31
13	8,18
14	8,81
15	7,98
MÉDIA	7,85

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 7,85; O conceito do setor: “Ótimo”.

A avaliação do coordenador do setor foi: “ótimo”, corresponde ao resultado obtido para o grupo através do sistema de avaliação.

4.2.2.2. Fatores de avaliação

Os indicadores de desempenho receberam a seguinte pontuação média:

Comentários:

- Observa-se que os itens disciplina e iniciativa ficaram abaixo da média por poucos décimos.
- Na entrevista, o fator colaboração foi destacado pelo coordenador como o de maior importância, entretanto o coordenador referia-se a resistência a mudanças, portanto, para fins de comparação aplica-se o fator flexibilidade.

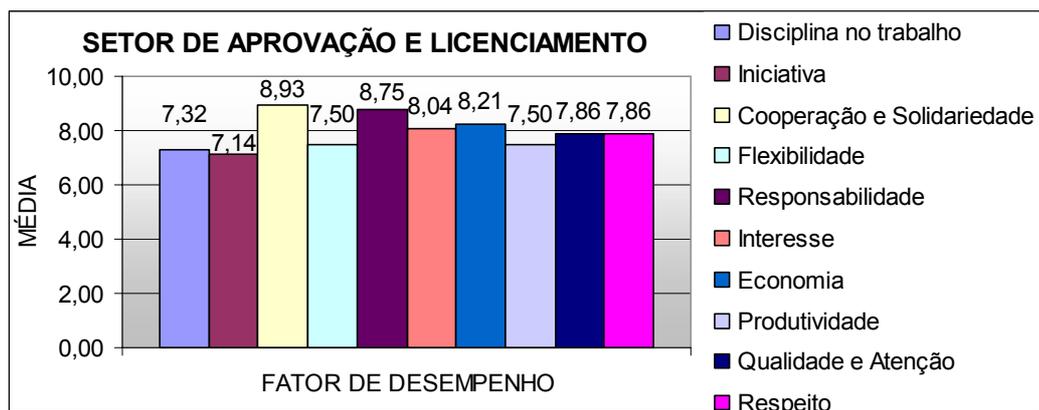


FIGURA 12 - FATORES DE DESEMPENHO / APROVAÇÃO E LICENCIAMENTO
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.3 Setor Cadastro Técnico Municipal

O setor possui 17 funcionários além do coordenador de setor, dos quais 16 pertencem ao grupo ocupacional administrativo e 1 ao grupo ocupacional superior.

4.2.3.1 Desempenho dos servidores

O desempenho dos servidores está apresentado na Figura 13 e Tabela 6.

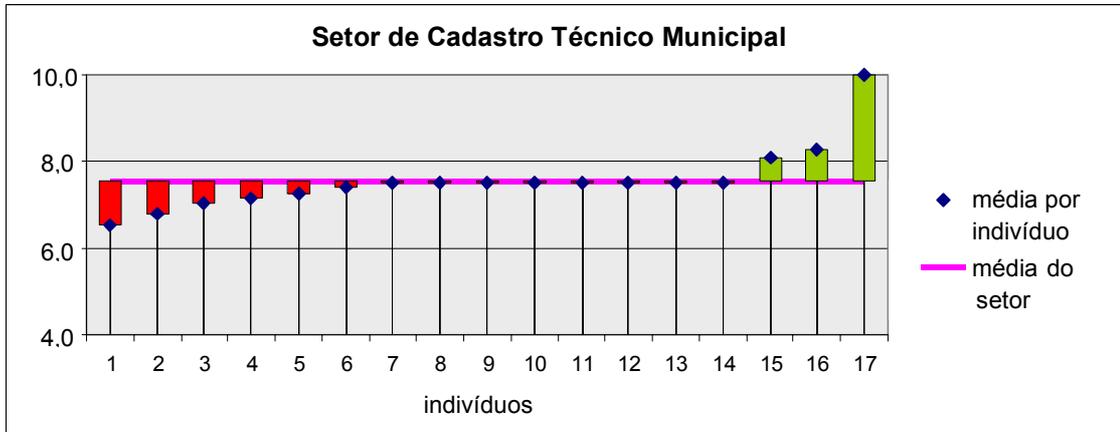


FIGURA 13 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR CADASTRO

Fonte: Dados primários, 2002

Tabela 6 - Desempenho dos servidores do Setor de Cadastro Técnico Municipal - SEPLAN

FUNCIÓNÁRIO	DESEMPENHO
1	6,79
2	7,14
3	7,50
4	7,50
5	7,50
6	7,38
7	7,50
8	8,10
9	7,50
10	7,26
11	7,50
12	10,00
13	7,02
14	7,50
15	7,50
16	6,55
17	8,25
MEDIA DO SETOR	7,56

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 7,56 pontos. O conceito do setor: Ótimo

- Observa-se que do total dos funcionários, apenas 3 funcionários estão acima da média obtida para o setor.

- A avaliação do coordenador do setor foi: Muito Bom.

4.2.3.2 Fatores de avaliação

Os indicadores de desempenho do setor de cadastro técnico municipal receberam a pontuação média apresentada na figura 14.

Comentários:

- Observa-se que todos os itens ficaram próximos, variando entre 7,79 e 7,06.
- Na entrevista os fatores destacados pelo coordenador como os mais importantes foram interesse e cooperação.

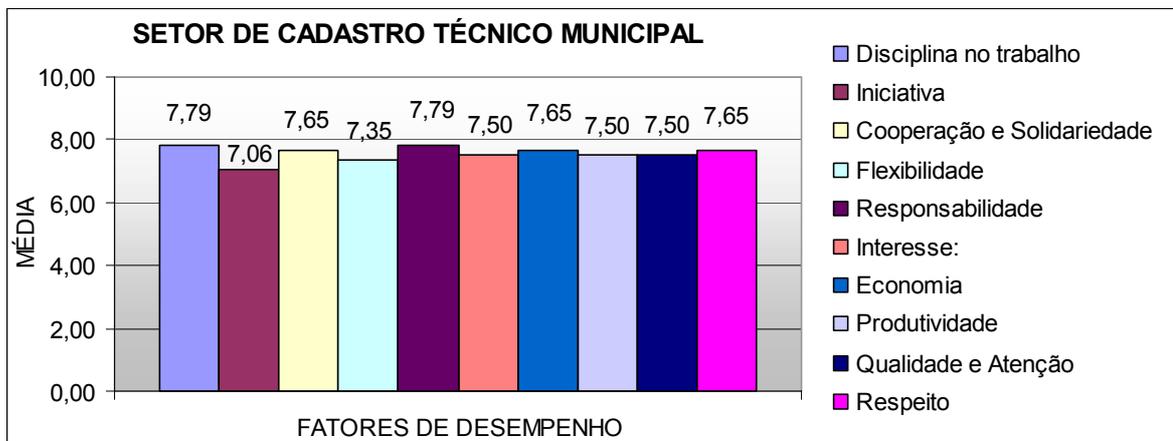


FIGURA 14 - FATORES DE DESEMPENHO / CADASTRO TÉCNICO MUNICIPAL
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

4.2.4 Setor Engenharia de Tráfego

O setor possui 3 funcionários além do coordenador de setor, dos quais 1 do grupo operacional, 2 do grupo administrativo e 1 do grupo superior.

4.2.4.1 Desempenho dos servidores

Na Tabela 7 encontram-se os valores obtidos para o Setor de Engenharia de Tráfego.

Tabela 7 - Desempenho dos servidores - Setor de Engenharia de Tráfego - SEPLAN

FUNCIONÁRIO	MÉDIA
1	8,22
2	7,27
3	6,93
MÉDIA DO SETOR	7,47

Fonte: Dados primários, 2002

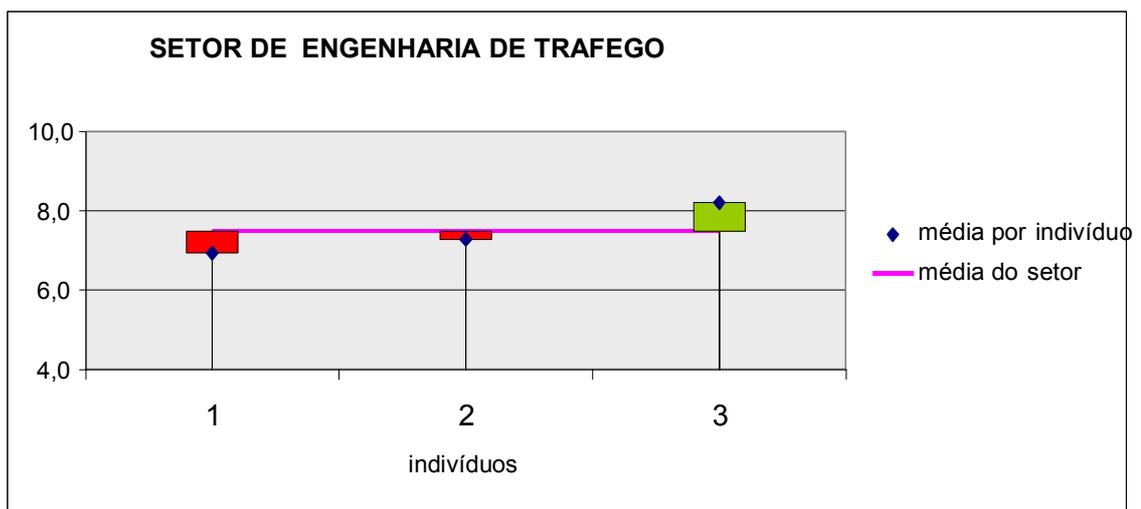


FIGURA 15 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR ENG. TRÁFEGO

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 7,47 pontos.
- O conceito atribuído ao setor foi “Bom”.
- A avaliação do coordenador do setor foi: bom, conceito igual ao resultado obtido para o grupo.

4.2.4.2 Fatores de avaliação

Os indicadores de desempenho do setor de Engenharia de Tráfego receberam a pontuação média apresentada na figura 16.

Comentários:

- Observa-se que os itens disciplina, flexibilidade e economia obtiveram as menores pontuações e o fator cooperação atingiu o valor máximo.
- Na entrevista o coordenador destacou como mais importante para o desempenho o conhecimento da atividade. E, como o fator de menor importância, cooperação.

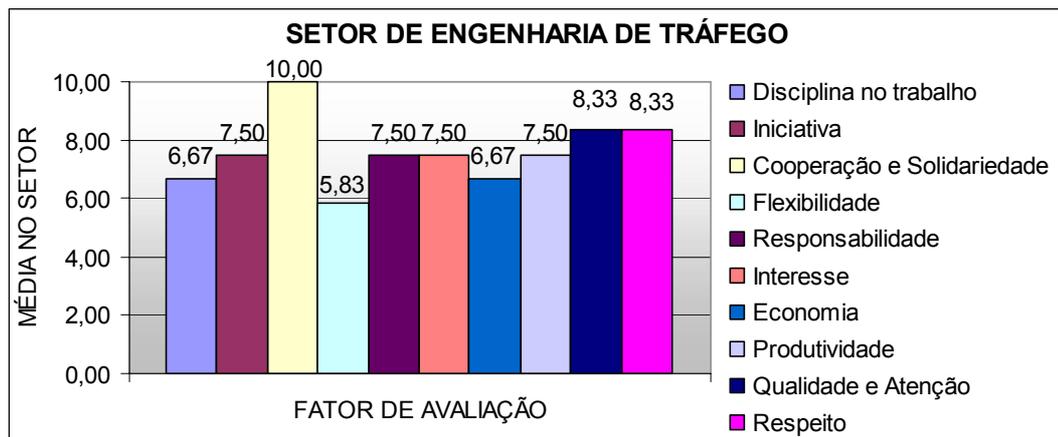


FIGURA 16 - FATORES DE DESEMPENHO / ENGENHARIA DE TRÁFEGO
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

4.2.5 Setor Geoprocessamento

O setor possui 6 funcionários além do coordenador de setor, dos quais 2 estão no grupo ocupacional operacional, 3 no grupo ocupacional administrativo e 1 no grupo ocupacional superior.

4.2.5.1 Desempenho dos servidores

A nota média de desempenho de cada servidor do Setor de Geoprocessamento está relacionada na tabela 8.

Tabela 8 - Desempenho dos servidores - Setor de Geoprocessamento - SEPLAN

FUNCIONÁRIO	AValiaÇÃO
1	8,81
2	8,52
3	5,72
4	7,14
5	5,46
6	8,41
MÉDIA DO SETOR	7,34

Fonte: Dados primários, 2002

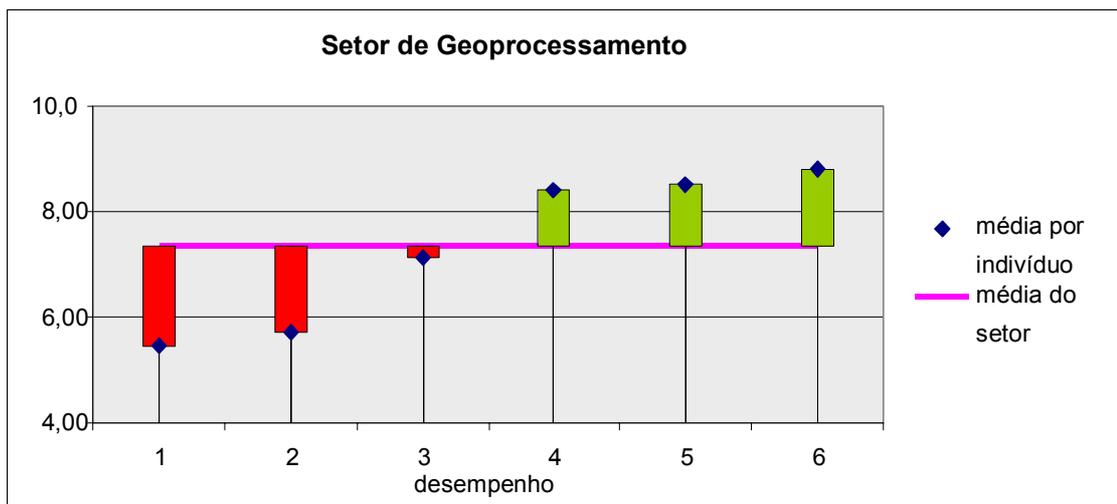


FIGURA 17 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR GEOPROCESSAMENTO

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 7,34 pontos. O conceito do setor: Bom.
- A avaliação do coordenador do setor foi: bom e regular, bom para a equipe e regular na soma equipamento e equipe.

4.2.5.2 Fatores de avaliação

A figura 18 traz as médias obtidas no Setor de Geoprocessamento para os

fatores de desempenho.

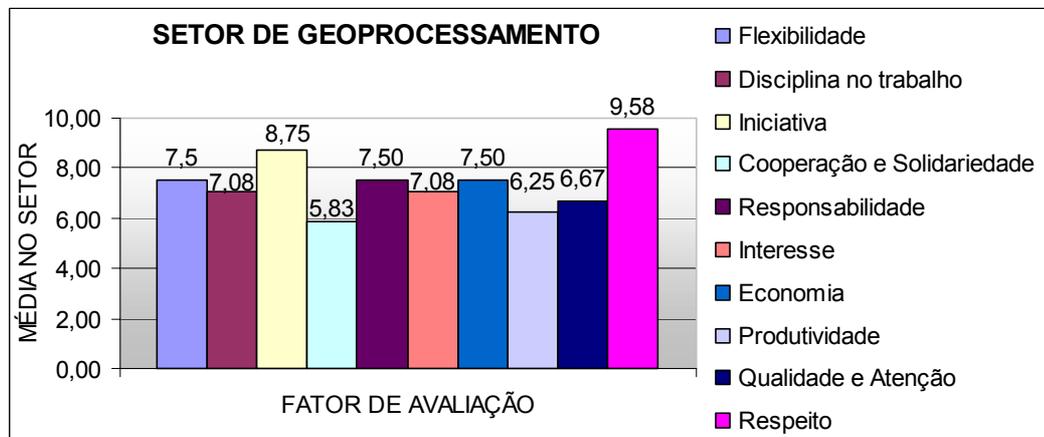


FIGURA 18 - FATORES DE DESEMPENHO / GEOPROCESSAMENTO
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- Observa-se que os itens cooperação, interesse, produtividade e qualidade ficaram com as menores médias. Iniciativa e respeito ficaram acima da média, já dentro da faixa de conceito ótimo.
- Na entrevista, o coordenador destacou como de maior importância o conhecimento do que se faz.

4.2.6 Setor Orçamento Participativo

O setor possui 4 funcionários, todos do grupo administrativo. Na fase de realização das entrevistas e avaliação o setor não dispunha de coordenador. Os funcionários foram avaliados pelo Diretor de Departamento, que os estava coordenando.

4.2.6.1 Desempenho dos servidores

As médias do Setor de Orçamento Participativo acham-se na tabela 9 e estão representadas na figura 19.

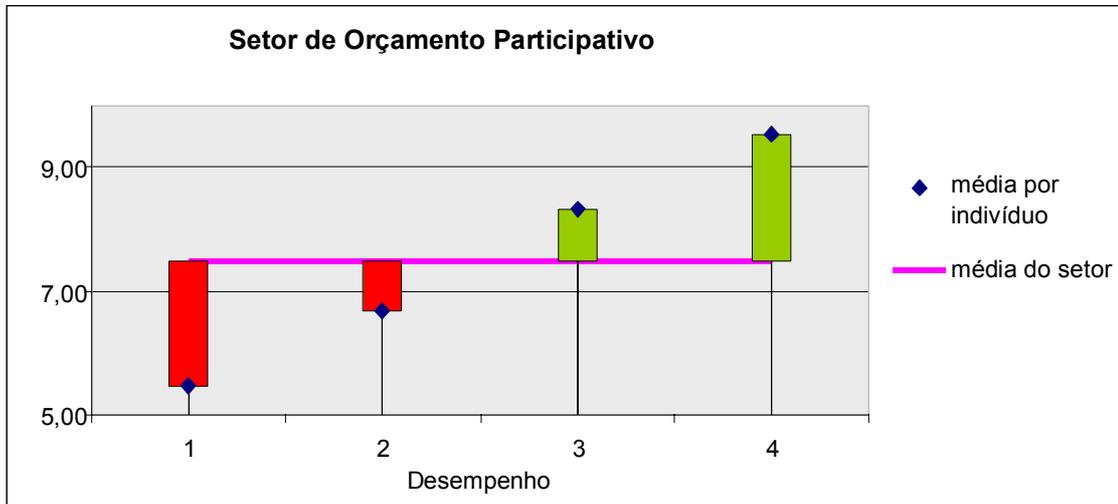


FIGURA 19 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR ORÇ. PARTICIPATIVO

Fonte: Dados primários, 2002

Tabela 9 - Desempenho dos servidores do Setor de Orçamento Participativo – SEPLAN

FUNCIONÁRIO	AValiação
1	8,33
2	9,52
3	6,67
4	5,48
MÉDIA DO SETOR	7,50

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 7,50 pontos. O conceito do setor: “Bom”.
- Não houve avaliação do coordenador do setor propriamente, mas de um modo geral o Diretor avaliou do desempenho da Secretaria como regular.

4.2.6.2 Fatores de avaliação

Os indicadores de desempenho relativos ao Setor de Orçamento Participativo receberam pontuação média apresentada na figura 20.

Comentários:

- Observa-se que os itens com menores médias são: iniciativa, flexibilidade, responsabilidade, interesse e qualidade.
- Na entrevista, foi destacado como fator de grande importância para o desempenho à estruturação adequada dos setores.

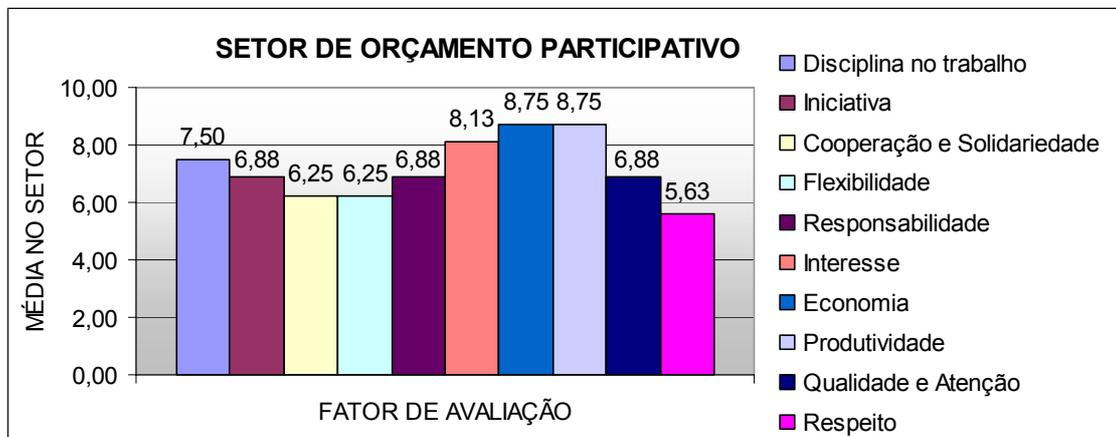


FIGURA 20 - FATORES DE DESEMPENHO / ORÇAMENTO PARTICIPATIVO
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

4.2.7 Setor Planejamento

O setor possui 5 funcionários além do coordenador de setor, dos quais 4 pertencem ao grupo ocupacional administrativo e 1 ao grupo superior.

4.2.7.1 Desempenho dos servidores

A Tabela 10 apresenta o desempenho dos servidores do Setor de Planejamento e está representada graficamente na Figura 21.

Tabela 10 - Desempenho dos servidores do Setor de Planejamento - SEPLAN

FUNCIONÁRIO	AVALIAÇÃO
1	8,45
2	9,76
3	9,09
4	8,33
5	9,52
MÉDIA DO SETOR	9,03

Fonte: Dados primários, 2002

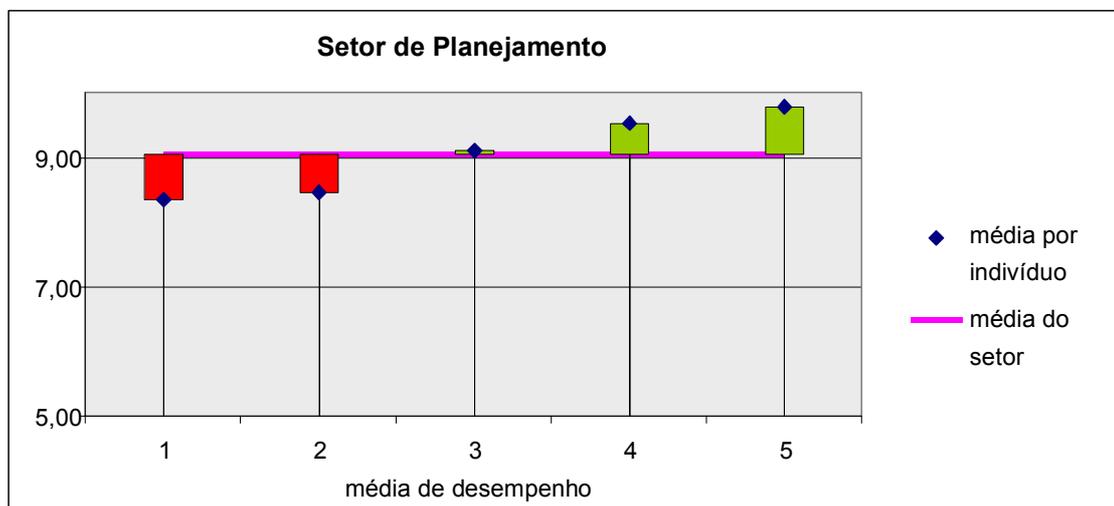


FIGURA 21 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR PLANEJAMENTO

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 9,03 pontos. O conceito do setor: Ótimo.
- A avaliação do coordenador para o setor: Bom.

4.2.7.2 Fatores de avaliação

No Setor de Planejamento os fatores de desempenho receberam a pontuação média apresentada na figura 20.

Comentários:

- Observa-se que todos os fatores receberam nota geral elevada, acima ou igual a 8,00, situando-os na faixa de ótimo, inclusive os fatores economia e respeito obtendo a nota máxima.
- Comparando com a entrevista o fator destacado pelo coordenador como o mais importante foi o comprometimento.

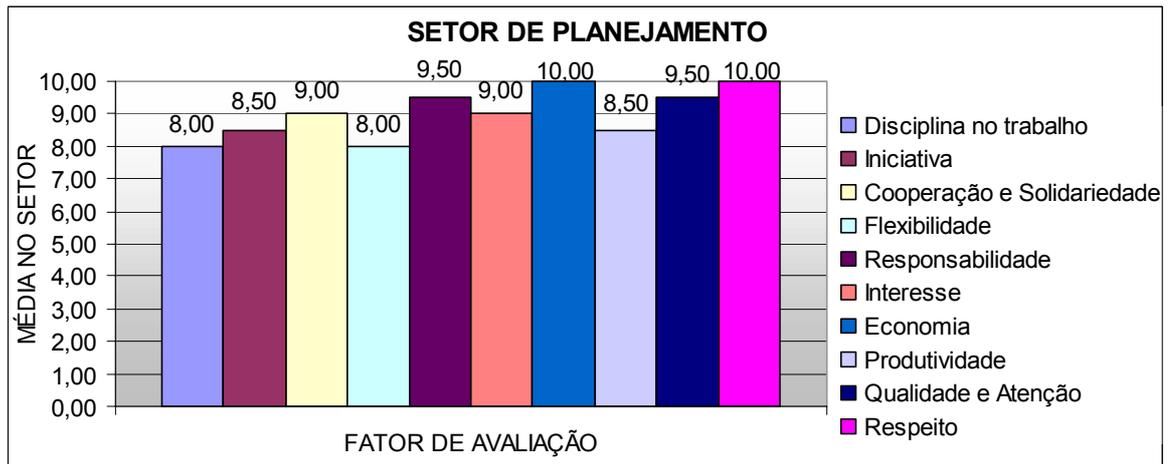


FIGURA 22 - FATORES DE DESEMPENHO / PLANEJAMENTO
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

4.2.8 Setor Projeto

O setor possui 5 funcionários além do coordenador de setor, dos quais 1 do grupo ocupacional administrativo e 4 do grupo ocupacional superior.

4.2.8.1 Desempenho dos servidores

As médias dos servidores do Setor de projeto estão representadas graficamente na Figura 23 e relacionadas na Tabela 11

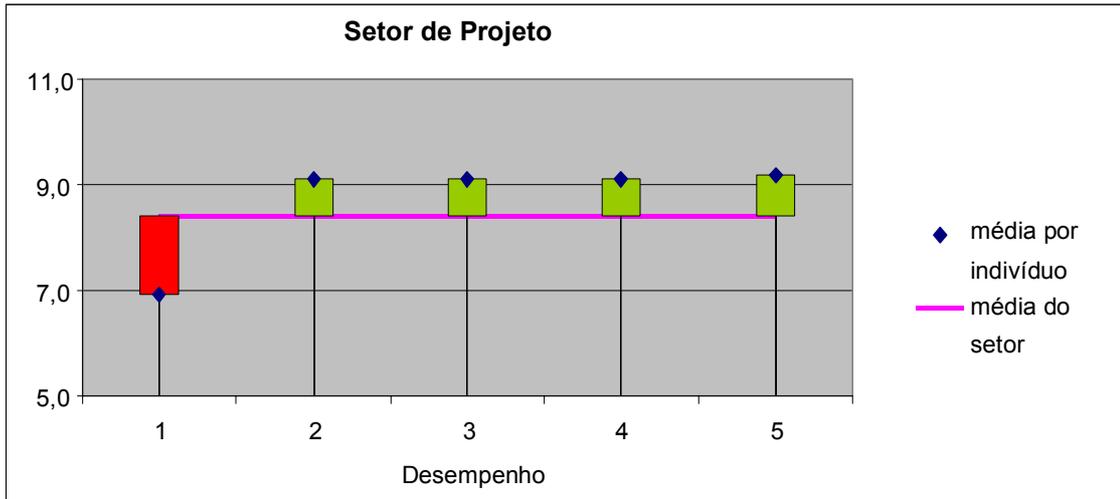


FIGURA 23 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES/ SETOR PROJETO

Fonte: Dados primários, 2002

Tabela 11: Desempenho dos servidores do Setor de Projeto - SEPLAN

FUNCIONÁRIO	AVALIAÇÃO
1	9,09
2	9,17
3	6,93
4	9,09
5	9,09
MÉDIA DO SETOR	8,67

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 8,67 pontos.
- O conceito atribuído ao setor foi: Ótimo.
- A avaliação do coordenador do setor: Ótimo.

4.2.8.2 Fatores de avaliação

Os indicadores de desempenho receberam a pontuação média apresentada na Figura 24.

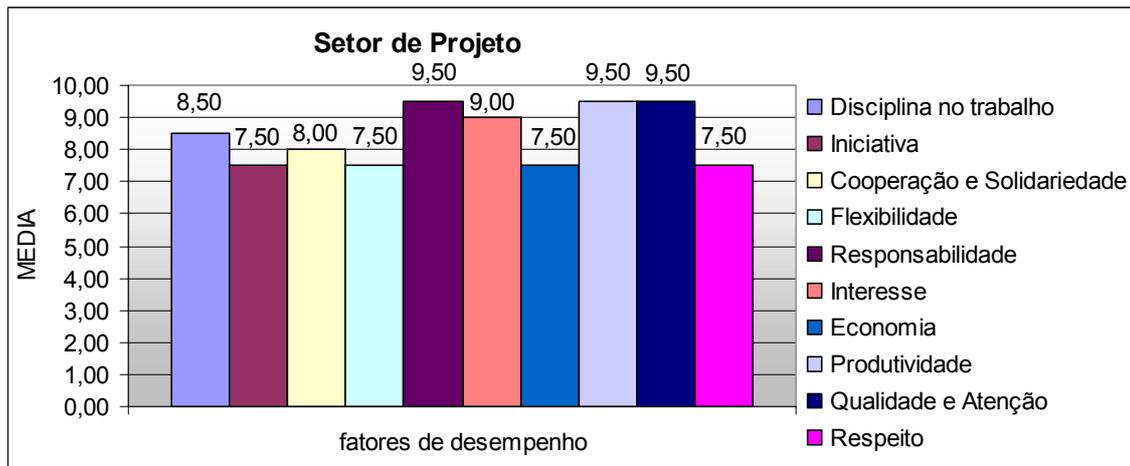


FIGURA 24 - FATORES DE DESEMPENHO – SEPLAN - SETOR DE PROJETO
VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- Observa-se que os itens: iniciativa, flexibilidade, economia e respeito ficaram abaixo da média, no conceito Bom.
- Na entrevista os fatores destacados pelo coordenador como mais importantes foram a motivação e o resultado final do trabalho.

4.2.9 Setor Regularização Cadastral

O setor possui 3 funcionários além do coordenador de setor, dos quais 2 pertencem ao grupo ocupacional administrativo e 1 ao grupo ocupacional superior.

4.2.9.1 Desempenho dos servidores

Tabela 12 - Desempenho dos servidores – Setor de Regularização Cadastral - SEPLAN

FUNCIÓNÁRIO	AVALIAÇÃO
1	7,02
2	8,18
3	6,79
MÉDIA DO SETOR	7,33

Fonte: Dados primários, 2002.

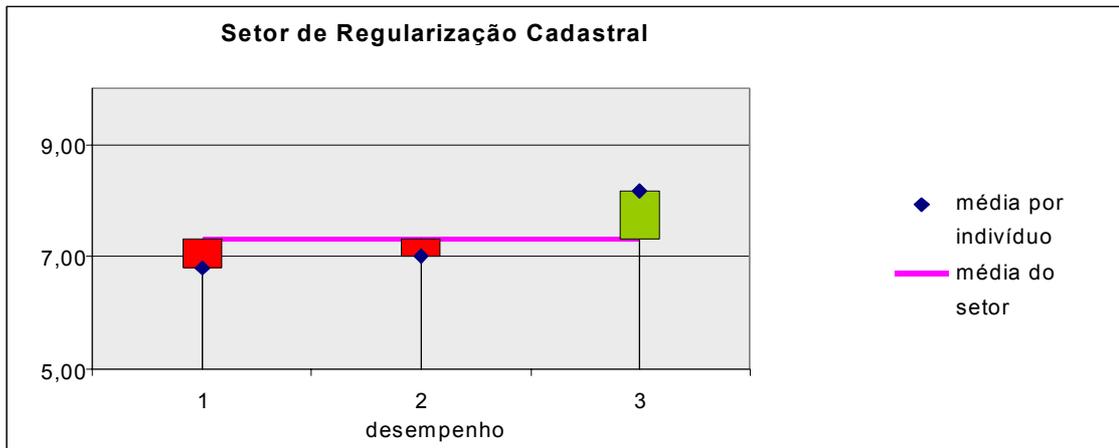


FIGURA 25 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES – SEPLAN - SETOR DE REGULARIZAÇÃO CADASTRAL

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho do setor foi 7,33 pontos.
- O conceito atribuído ao setor foi: Bom.
- A avaliação do coordenador do setor: Bom;

4.2.9.2 Fatores de avaliação

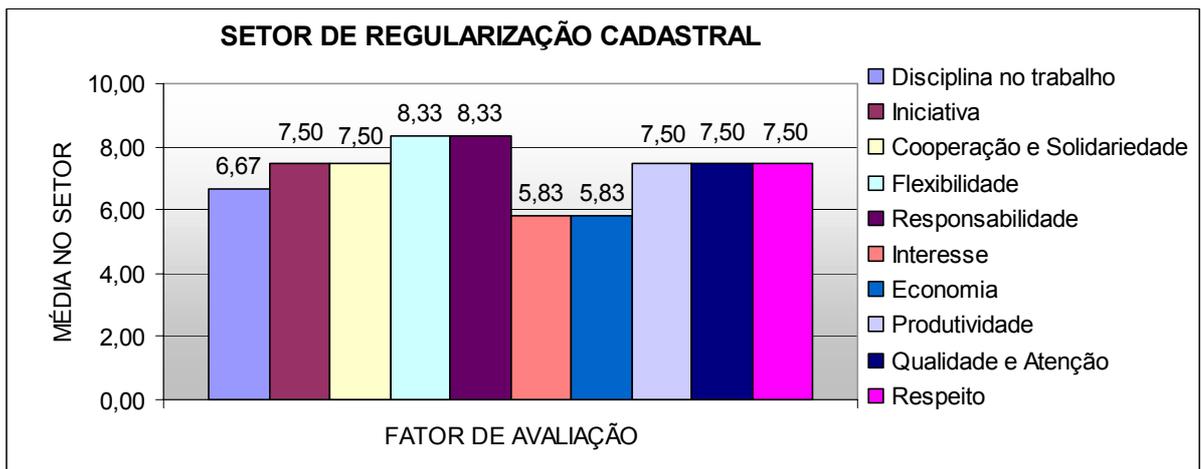


FIGURA 26 - FATORES DE DESEMPENHO - SEPLAN – SETOR DE REGULARIZAÇÃO CADASTRAL - VALORES MÉDIOS

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- Observa-se que os itens interesse e economia ficaram com as menores notas mas ainda dentro do conceito. Já para os fatores flexibilidade e responsabilidade, a nota 8,33 os coloca na faixa do conceito ótimo.
- Na entrevista o coordenador citou como o mais importante, o fator qualidade do trabalho.

4.2.10 Geral da Secretaria

O número de funcionários da secretaria avaliados pelo questionário foi 72.

4.2.10.1 Desempenho dos servidores em geral

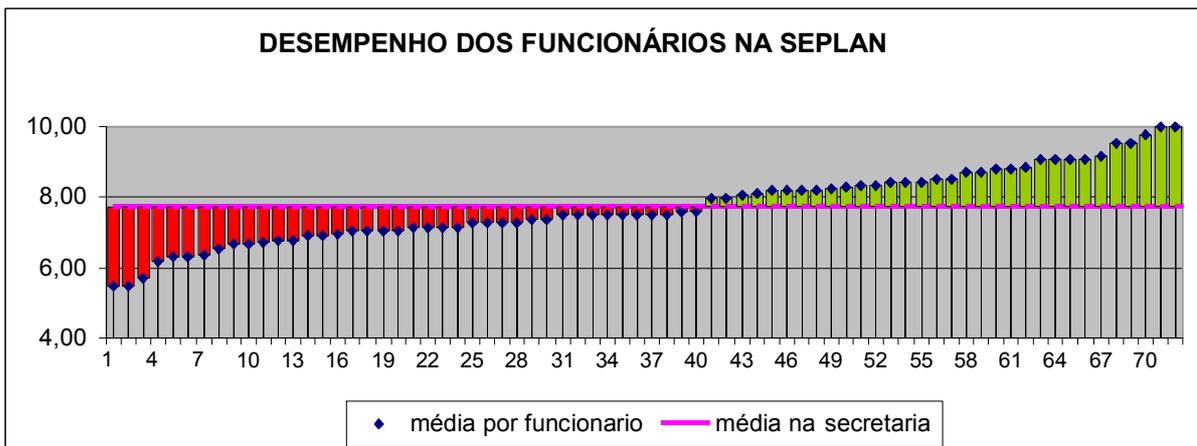


FIGURA 27 - DESEMPENHO DOS SERVIDORES - SEPLAN - TOTAL

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- A média de desempenho da SEPLAN foi 7,74 pontos.
- Resultado obtido para o grupo: Ótimo - está acima de 7,51 - valor mínimo atribuído para o conceito.
- Tanto na opinião do Diretor como do Secretário de Planejamento o desempenho da secretaria é regular.

4.2.10.2 Fatores de avaliação

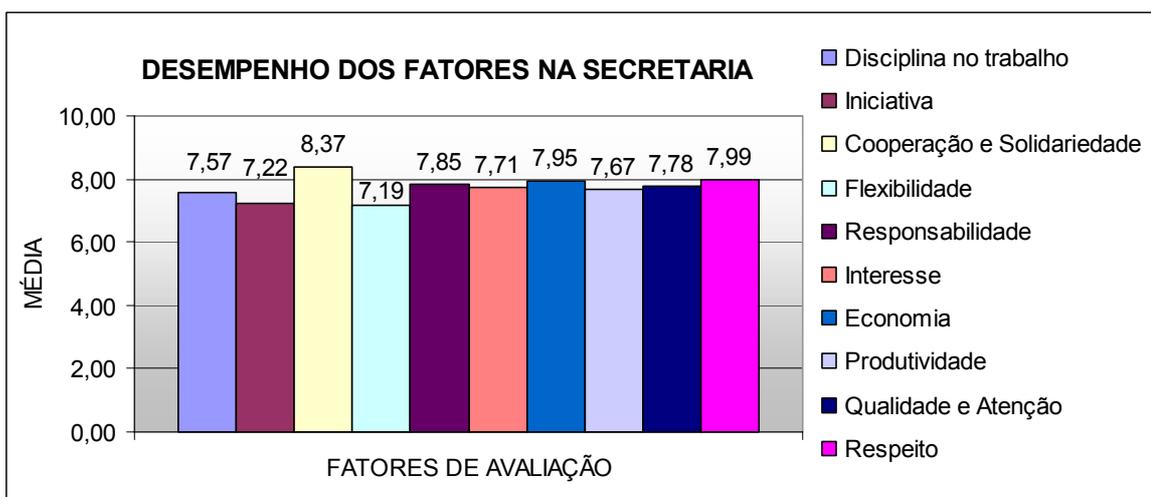
No total da Secretaria de Planejamento os indicadores de desempenho receberam a pontuação média apresentada na tabela 13.

O gráfico com os valores médios de fatores de desempenho de toda a SEPLAN encontra-se na figura 28.

Tabela 13 - Fatores de desempenho
média geral da SEPLAN

FATORES DE DESEMPENHO	MÉDIA
Disciplina no trabalho:	7,57
Iniciativa:	7,22
Cooperação e Solidariedade:	8,37
Flexibilidade:	7,19
Responsabilidade:	7,85
Interesse:	7,71
Economia:	7,95
Produtividade:	7,67
Qualidade e Atenção:	7,78
Respeito:	7,99

Fonte: Dados primários, 2002



**FIGURA 28 - FATORES DE DESEMPENHO / GERAL DA SEPLAN
VALORES MÉDIOS**

Fonte: Dados primários, 2002

Comentários:

- Observa-se que todos os fatores estão muito próximos do valor 7,50 - valor atribuído para o conceito Bom.

A exceção dos fatores iniciativa e flexibilidade com médias 7,22 e 7,19 respectivamente e assim classificados com o conceito bom, todos os demais estão na faixa do conceito Ótimo.

4.2.11. Entrevistas

A análise das entrevistas foi dividida em dois grupos. No primeiro grupo estão oito coordenadores de setor e o gerente de divisão. No segundo grupo os cargos de Secretário e Diretor.

Esta divisão é justificada pelo fato dos coordenadores e gerentes estarem diretamente em contato com o pessoal, enquanto que secretário e diretor acabam por ter uma visão global da secretaria. Pode-se também dizer que esta separação leva em conta os cargos de chefia exercidos por funcionários estatutários e cargos de chefia por nomeação.

Não foi possível entrevistar o coordenador do setor 08 – Orçamento Participativo, pois no período em que as entrevistas foram realizadas não havia coordenador no setor.

4.2.11.1 Dos coordenadores e sua experiência gerencial

Para conhecer e analisar os coordenadores foram considerados:

- Nível de formação
- Tempo de atuação na função atual
- Experiência gerencial anterior.

□ Nível de formação

Tabela 14 - Nível de formação dos coordenadores

Nível de formação	nº	% do total
Nível superior	8	88,9
Nível médio	1	11,1
TOTAL	9	100,0

Fonte: Dados primários, 2002

□ Tempo na função

Tabela 15 - Tempo dos coordenadores na função atual

Tempo na função	nº	% do total
Até um ano	5	55,5
Acima de um ano	4	44,5
TOTAL	9	100,0

Fonte: Dados primários, 2002

□ Experiência gerencial

Tabela 16 - Experiência anterior dos coordenadores

Experiência anterior	nº	% do
Com experiência anterior	3	33,3
Sem experiência anterior	6	66,7
TOTAL	9	100,0

Fonte: Dados primários, 2002.

4.2.11.2 Do desempenho estimado da equipe

No desempenho da equipe foi considerada apenas a opinião do avaliador. Dentro deste item também estão os fatores de avaliação considerados para emitir a avaliação, os fatores considerados de maior e de menor importância para realização de uma avaliação de desempenho, na opinião de cada coordenador.

- Conceito atribuído pelo coordenador

Tabela 17 - Conceitos atribuídos aos setores

conceito	nº de citações	% do total
Ótimo	2	20
Bom	6*	60
Regular	2*	20
TOTAL	10	100

Fonte: Dados primários, 2002

* uma equipe foi avaliada em duas partes

- Fatores considerados pelo coordenador para avaliar

Na tabela 18, o número de citações varia em função os itens citados pelos coordenadores, que não é constante, ou seja uns citaram três fatores, outros citaram cinco, chegando desta forma ao total apresentado.

Tabela 18 - Fatores de avaliação – empregados pelos coordenadores

FATOR	nº DE CITAÇÕES	% DO TOTAL
colaborar ou trabalho em equipe	5	17,27
qualidade do trabalho	5	17,27
cumprir a tarefa	3	10,35
prazo	3	10,35
conhecer a atividade	2	6,90
entusiasmo	2	6,90
agilidade	1	3,44
apoio da coordenação	1	3,44
capacitação constante	1	3,44
empenho	1	3,44
iniciativa	1	3,44
motivação	1	3,44
produtividade	1	3,44
seriedade	1	3,44
comprometimento	1	3,44

Fonte: Dados primários, 2002

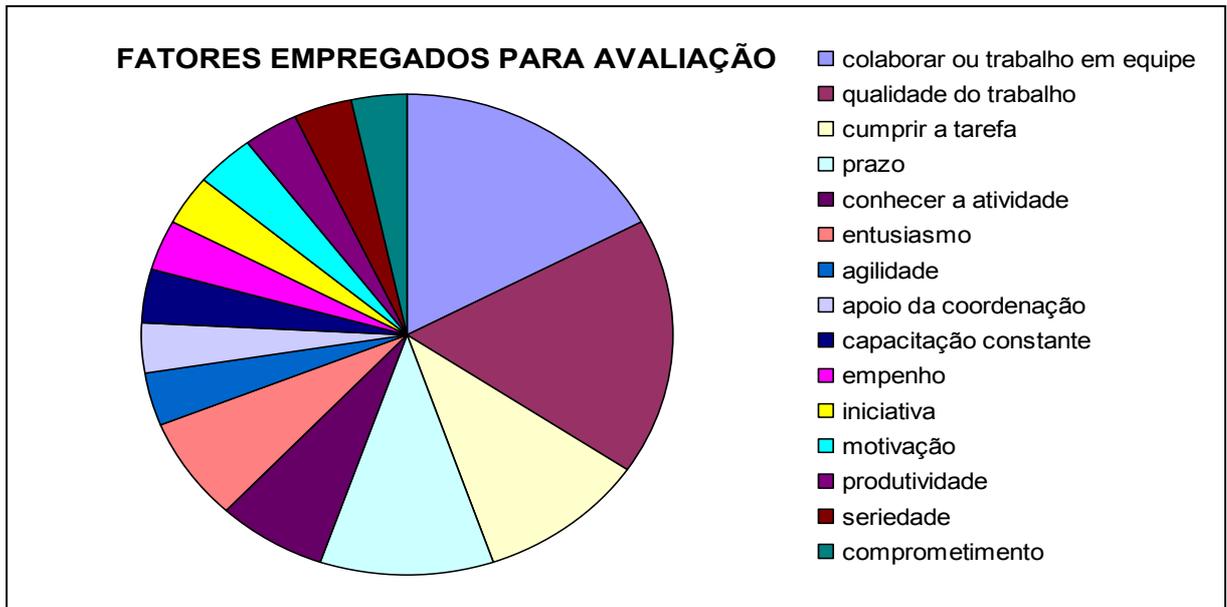


FIGURA 29 - FATORES EMPREGADOS PARA AVALIAÇÃO INDICADOS PELOS COORDENADORES

Fonte: Dados primários, 2002.

- Fatores considerados de maior importância

Tabela 19 - Fatores de maior importância

FATOR	nº DE CITAÇÕES	% DO TOTAL
qualidade	3	21,44
conhecimento	2	14,30
colaboração / trabalho em equipe	2	14,30
comprometimento	1	7,14
interesse no que faz	1	7,14
motivação	1	7,14
reciprocidade por parte da empresa	1	7,14
responsabilidade	1	7,14
treinamento constante	1	7,14
valorização do ser humano	1	7,14

fonte: dados primários, 2002

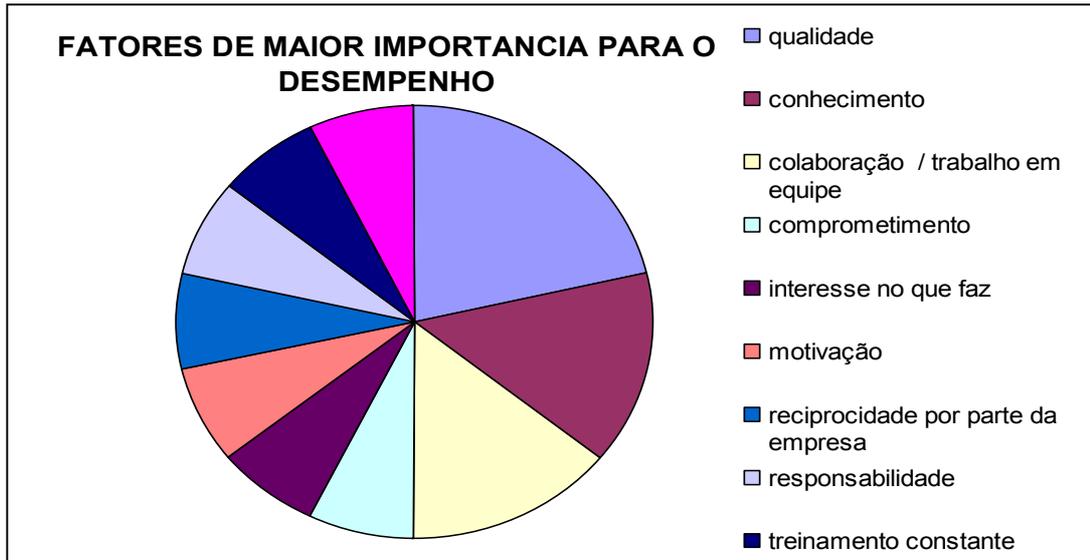


FIGURA 30 - FATORES DE MAIOR IMPORTÂNCIA (INDICADOS PELOS COORDENADORES)

Fonte: Dados primários, 2002

Dos fatores de avaliação analisados, quatro foram citados como sendo de maior importância para o desempenho, São eles, respectivamente fator de avaliação e média geral na Secretaria:

- Cooperação e Solidariedade: 8,37
- Responsabilidade: 7,85
- Interesse: 7,71
- Qualidade e Atenção: 7,78

Observa-se que estes fatores estão com valores médios acima de 7,51, desta forma pode-se caracterizar o desempenho frente a esses fatores como Ótimo.

□ Fatores considerados de menor importância

Tabela 20 - Fatores de menor importância

Fator	nº de citações	%
Não sabe	4	44,45
Prazo	3	33,33
Cooperação	1	11,11
Equipamento	1	11,11
Total	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002.

Destaca-se a opinião de um coordenador que condiciona o desempenho ao investimento feito pela chefia, em reuniões de explanação, de cursos, de valorização do funcionário, indo de frente ao esforço depreendido pelo próprio funcionário citado pela maioria.

No fator prazo, geralmente acompanhado da justificativa de que sempre tem alterações, por parte da chefia seja no produto solicitado seja na ordem de



prioridades.

FIGURA 31 - FATORES DE MENOR IMPORTÂNCIA (INDICADOS PELOS COORDENADORES)

Fonte: Dados primários, 2002

Considerando-se que equipamento não está entre os fatores relativos ao esforço pessoal para o desempenho, são destacados como fatores de menor importância prazo e cooperação. Observe-se que o item cooperação também está citado como fator de maior importância.

4.2.11.3 Espaço físico e equipamentos

Tabela 21 - Caracterização do espaço físico de trabalho

espaço	nº de citações	% do total
espaço físico inadequado e insuficiente	9	100
TOTAL	9	100

Fonte: Dados primários, 2002

Tabela 22 - Qualidade dos equipamentos

qualidade do equipamento	nº de citações	% do total
equipamento ruim ou razoável	7	77,78

equipamentos bons	2	22,22
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

Tabela 23 - Quantidade de equipamentos

quantidade de equipamento	nº de citações	% do total
equipamento suficiente	2	22,22
equipamentos insuficientes	7	77,78
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

Foram unânimes as reclamações de falta de espaço, de mobília inadequada, iluminação, insolação, ventilação. Quanto à qualidade dos equipamentos, exceto o setor de geoprocessamento que possui equipamentos para levantamento topográfico, os demais se referiram a equipamentos de informática, que em sua grande maioria (78%) são em número insuficiente para o pessoal trabalhar e com pouca capacidade tecnológica para o desenvolvimento das atividades. Deve-se constar também reclamação de falta de conhecimento tecnológico das pessoas para a execução do trabalho.

4.2.11.4 Da motivação dos funcionários

TABELA 24: MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

situação da motivação	nº de citações	% do total
estão motivados/boa	8*	88,89
péssima	1	11,11
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

* Um coordenador considerou que a motivação da equipe ainda está boa, mas que possivelmente não perduraria por muito mais tempo.

4.2.11.5 Do ingresso de pessoal

- Processo de seleção

Tabela 25 - Participação na seleção de pessoal

participação do coordenador	nº de citações	% do total
-----------------------------	----------------	------------

não participa	5	55,55
participa	4*	44,45
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

Dos coordenadores que consideram que participam do processo de seleção dois deles entendem que não tem possibilidade de escolha quando o funcionário provém de concurso.

A participação se dá quanto ao aceite de funcionários oriundos de remanejamentos internos à secretaria, de funcionários disponibilizados por outras secretarias ou órgãos da administração, da seleção de estagiários.

- Da qualificação do pessoal proveniente de concurso

Tabela 26 - Adequação da seleção por concurso público

qualificação adequada	nº de citações	% do total
sim	4	44,44
não	4	44,44
outra opinião	1	11,12
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

Alguns coordenadores que opinaram pela qualificação inadequada, justificaram sua opinião com a informação de que em geral novos funcionários apresentam falta de conhecimentos necessários para o desempenho da função.

Para o coordenador que apresentou outra opinião, esta se baseia na necessidade da empresa fazer um treinamento prévio do funcionário, e depois lhe dar a oportunidade de escolher o lugar onde se adapta melhor ao seu perfil, não dependendo do concurso selecionar adequadamente ou não.

4.2.11.6 Processo de avaliação

- Quanto a proceder à avaliação

Tabela 27 - Aplicação de avaliação de desempenho

avalia funcionário	nº de citações	% do total
sim	7	77,77
não	2	22,23

TOTAL	9	100,00
-------	---	--------

Fonte: Dados primários, 2002

Entre os que avaliam seus subordinados, muitos coordenadores se referiram ao Estágio Probatório – avaliação obrigatória para funcionários ingressos através de concurso público, por um período de três anos.

- Métodos empregados para avaliar

Tabela 28 – Forma de avaliação empregada

método	nº de citações	% do total
Estágio probatório	2	22,5
Resultado do solicitado	1	11,0
Avaliação continuada das ações	1	11,0
Atitude das pessoas / opinião própria do que é bom	1	11,0
Produtividade, prazo, pontualidade, qualidade	1	11,0
Característica do avaliador	1	11,0
Não avaliam	2	22,5
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

- Quanto à existência de metas e objetivos para o desempenho no setor

Tabela 29 - Metas e objetivos - existência

setor com metas e objetivos	nº de citações	% do total
sim	1	11,12
não	4	44,44
resposta generalizada sem conter sim ou não	4	44,44
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

- Quanto ao conhecimento de procedimentos de Avaliação de Desempenho

Tabela 30 - Conhecimento de métodos de avaliação de desempenho

Conhecimento de AD pelo coordenador	nº de citações	% do total
sim	1	11,12

não	8	88,88
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002.

O coordenador que tem conhecimento de procedimentos relatou que os possui em função de ser membro da CAD – Comissão de avaliação de Desempenho, do Departamento de Recursos Humanos para dar acompanhamento aos processos de avaliação de Estágio Probatório.

□ Opiniões sobre a Emenda Constitucional n. 19

Tabela 31 - Considerações sobre a Emenda Constitucional n. 19

opinião sobre a EC nº 19/98	nº de citações	% do total
não será suficiente	1	11,11
bom	2	22,22
concorda ou acha correto	2	22,22
não sabe	1	11,11
excelente	2	22,22
interessante	1	11,12
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

□ Posição quanto a participarem um processo de demissão por insuficiência de desempenho

Tabela 32 - Constrangimento em relação ao processo de demissão

	nº de citações	% do total
participaria sem constrangimento	8	88,88
ficaria constrangido	1	11,12
TOTAL	9	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

Contudo, nota-se grande preocupação com a responsabilidade, considerada muito grande e a necessidade de que todo o processo deva ser muito bem embasado.

4.2.11.7 Entrevistas com Secretário e Diretor

Junto aos cargos de confiança da Secretaria efetuaram-se duas entrevistas, pois este era o número de cargos de confiança no momento das entrevistas.

As informações obtidas foram:

- a) Quanto ao desempenho da secretaria ambos os entrevistados consideraram o desempenho como regular.
- b) Quanto aos fatores que mais influenciam no desempenho, foram apontados os seguintes itens:
 - salário do funcionário
 - capacitar o funcionário
 - estruturação adequada
 - oferta de materiais
 - equipamento
 - condições de trabalho
 - espaço físico – ou lay-out – que não favorece.

A questão salarial foi abordada em ambas as entrevistas, em uma como sendo a necessidade de pagar melhor, e noutra, por estar na cultura do funcionário público.

- c) A respeito da qualificação percebida no processo de seleção por concurso público, foi considerado que o concurso:
 - não realiza a seleção de forma adequada
 - necessita de mais qualificação, em especial setores específicos

- d) A opinião sobre a Emenda Constitucional n.19:

Ambos entendem que a estabilidade do servidor deve acabar. Para melhor compreensão foram transcritas as opiniões de ambos os entrevistados:

Entrevista 1:

Na minha avaliação é o seguinte, na verdade eu não vejo porque o servidor tem que ter um tratamento diferenciado do setor da iniciativa privada. Eu não vejo o por quê dessa diferenciação. No entanto essa flexibilização que houve me parece bastante positiva, eu acho que tem que avançar mais ainda, porque o poder público tem que também ser pautado pela eficiência de seus profissionais. Aquela história de cabide de emprego, na prefeitura

tem estabilidade, então eu vou lá, eu acho que isso já começou a mudar com essa flexibilização, mas, no entanto eu acho que isso deve ser ampliado, para poder avançar muito mais. Na verdade, volto a dizer, eu não vejo porque tem que ter um tratamento diferenciado.

Entrevista 2:

Acho que já foi um ganho, até porque se tem essa possibilidade, e há até a possibilidade de demitir. Mas sou contra completamente a questão da estabilidade. Acho que a estabilidade faz com que o funcionário esteja uns anos, mesmo que seja capaz, que tenha sido um bom funcionário, ele acaba até tendo, devido à estabilidade, ele tenha um comportamento deficiente com o tempo. Isso não é bom. O funcionário, ele tem que ter o entendimento, de que ele tem que estar presente, funcionando e atendendo às necessidades. E eu percebo, que por ser uma administração que tenha a cada quatro anos um chefe diferente, ele recebe aí a motivação, mas que ao longo dos quatro anos, ele vai diminuindo o seu potencial de trabalho. Então, eu acho que a estabilidade não deveria ter. Infelizmente, não é o que a gente quer é o que se tem.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Foi possível observar que os coordenadores de setor em sua maioria (89%) possuem formação acadêmica, porém mais da metade (55%) ocupa a função de coordenador há menos de um ano e grande parte (67%) não possui experiência de gerenciamento antes de ocupar a função de coordenador. Isso se reflete no processo de avaliação que fazem (ou acreditam) que fazem, 89% não tem metas ou objetivos para o setor, empregando formas aleatórias que consideram como avaliação dos funcionários sob sua responsabilidade. Mesmo para a realização da avaliação para o Estágio Probatório, 8 em 9 funcionários não tem conhecimento de procedimentos próprios de análise de desempenho.

O fato de cada coordenador somar a responsabilidade de administrar uma equipe de trabalho e continuar responsável por uma parte do serviço desenvolvido prejudica sensivelmente o gerenciamento das pessoas. Como o serviço deve ser feito e é cobrado, o cuidado com o desenvolvimento da equipe passa a ser secundário, resumindo-se na maioria das vezes ao repasse do serviço e a troca de idéias de como resolver algum problema quando surge.

Salientam-se ainda as divergências entre as opiniões dos coordenadores que pode ser exemplificada quando da indicação do fator colaboração para item de maior importância com duas indicações e de menor importância, com uma indicação.

Por outro lado o acesso ao serviço público através de concurso não seleciona a pessoa para a função que irá desempenhar, e sim para um conhecimento genérico, deixando em muitos casos uma lacuna, em especial no caso das funções técnicas que exigem conhecimentos em campos específicos, como é o caso de geoprocessamento e engenharia de tráfego.

As condições de trabalho têm um grande peso, tendo sido reclamação unânime dos coordenadores a falta de espaço. A mobília inadequada, somada a problemas de ventilação e iluminação cooperam para dificultar a realização das tarefas e com poucos equipamentos de informática onde a realização dos trabalhos depende dos mesmos, traz insegurança aos resultados do processo de avaliação, pois os resultados deixam de serem analisados pelo que é feito e passam a ser verificados pelo que se consegue fazer com as condições oferecidas. Dessa forma o resultado “Ótimo” para a secretaria como um todo, com média 7,74 vem a ser um espelho dos problemas acima relatados.

Diante dos fatos acima se observou ser necessário ampliar o leque de ações para a implantação de um processo de avaliação de desempenho, passando obrigatoriamente pela estruturação do espaço físico e adequação do ferramental de trabalho, pela capacitação dos coordenadores e a criação da condição de gerência, isto é a distinção entre quem coordena e quem executa, a uniformização dos critérios e principalmente, criar o conhecimento de métodos de trabalho que levem em consideração a necessidade de metas e objetivos para sua execução.

4.4 PROPOSTAS DE AÇÃO

O objetivo específico relacionado neste trabalho no item 1.3.2 – d, refere-se a elaborar propostas de ações sobre os fatores identificados como insuficientes.

Como é possível verificar na apresentação dos resultados, os fatores de desempenho obtiveram conceitos entre bom e ótimo, conforme tabela 22, quando se tratou da avaliação dos fatores mediante a aplicação do questionário. Neste caso, não foram encontrados fatores considerados insuficientes.

Através das entrevistas foram destacados como importantes alguns fatores que não constavam do questionário de avaliação, quais sejam: conhecimento, comprometimento, motivação, reciprocidade por parte da empresa, treinamento constante, valorização do ser humano. Estes fatores estão relacionados na Tabela 28.

Pôde também ser percebido problemas estruturais nas condições de trabalho relacionadas ao ambiente e equipamentos, relatados nas Tabelas 30 a 32. Estes fatores podem ser subdivididos em fatores relativos ao indivíduo e fatores relativos a empresa.

São relativos ao indivíduo, os fatores conhecimento, comprometimento e motivação. À empresa competem os fatores: Reciprocidade por parte da empresa, treinamento constante, valorização do ser humano.

Ao tratar dos fatores relativos a empresa, os fatores comprometimento e motivação já são abordados no que é possível propor para melhoria destes fatores.

Ainda através das entrevistas detectou-se a fragilidade da administração de pessoal da secretaria pelos seus coordenadores tendo causas que vão da falta de conhecimento administrativo à sobrecarga de atividades e acúmulo de funções, os quais são percebidos por todo o item 4.2.11.

Dentro do amplo leque de ações que podem ser sugeridas destacam-se as seguintes ações:

a) Ações voltadas à melhoria do espaço físico:

- Revisão e adequação do lay-out, eliminando divisórias e distribuindo os espaços considerando o aproveitamento da mobília e o fluxo dos processos. Elaborado preferencialmente por profissional com conhecimentos de ergonomia.
- Colocação de “breeze” na fachada, permitindo a circulação de ar e entrada de iluminação indireta, sem o ofuscamento causado pela iluminação direta.

b) Ações voltadas à adequação do ferramental de trabalho:

- Revisão da distribuição de equipamentos existentes e definição de programação de aquisição de equipamentos para atendimento à demanda, considerando as condições financeiras do município, mas é necessário considerar o caráter de prioridade em relação a outros investimentos.

c) Ações voltadas à organização administrativa:

- Criação de cargos específicos, através de análise das funções desempenhadas na secretaria, quando necessário. Exemplo: analista de projetos de construção civil, engenheiro de tráfego, cadastrador de imóveis, engenheiro orçamentista.
 - Estruturação dos setores e suas funções, de forma clara e legal.
 - Definição de atividades dos coordenadores, evitando acúmulo de funções.
 - Definir atividades e seus responsáveis, sem prejuízo para a responsabilidade conjunta e o trabalho em equipe.
 - Definir metas e objetivos das atividades desenvolvidas na secretaria, explicitando-as para todos os envolvidos.
- d) Ações voltadas a formação e capacitação dos recursos humanos:
- Realização de programas contínuos de capacitação de coordenadores, em especial visando as alternâncias criadas pelo do processo eleitoral.
 - Criação de programas contínuos de capacitação de servidores, que também permitam a interação entre funcionários.
 - Difundir a cultura de valorização humana entre os coordenadores e destes para demais setores, buscando superar os vácuos e ou problemas gerados pela alternância do sistema político.

É certo que a simples adoção das medidas acima relacionadas não resolverão os problemas apontados, contudo elas compõem um conjunto de ações capazes de alavancar firmemente o ponto de partida de um processo de mudança.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se identificar os fatores que têm maior influência no desempenho do servidor público, especificamente na Secretaria Municipal de Planejamento do Município de Cascavel, PR, tendo sido especificado nos seguintes itens:

- Descrever o desempenho da Secretaria de Planejamento, no que se refere aos seus recursos humanos.
- Identificar os fatores de maior influência sobre o desempenho obtido pelos funcionários.
- Analisar o desempenho levantado, frente aos fatores influentes.
- Propor ações sobre os fatores identificados como insuficientes.

5.1 CONCLUSÕES SOBRE O OBJETIVO GERAL

Devido à quantidade de variáveis que devem ser consideradas na implantação de um sistema de avaliação de desempenho, além da já relatada necessidade de execução de diversas etapas preliminares, para assegurar o bom funcionamento do processo, não foi possível, apenas com este trabalho, determinar um modelo de procedimento de avaliação de desempenho. Entretanto, pode-se afirmar que o objetivo geral foi atendido dentro dos limites do trabalho, pois o mesmo permitiu identificar fatores de avaliação de grande influência no desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Planejamento.

O processo de avaliação de desempenho, determinado a partir da Emenda Constitucional 19/98 deve ser considerado como um fato definitivo, por mais que se apresentem opiniões contrárias.

5.2 CONCLUSÕES SOBRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos foram atingidos na sua totalidade. Foi descrito o desempenho dos recursos humanos, identificaram-se fatores de maior influência no desempenho dos funcionários e analisou-se o desempenho levantado, frente aos fatores influentes. Não foram identificados fatores insuficientes pelo emprego do

questionário de avaliação de desempenho, porém foram propostas ações para os itens relatados como deficitários identificados nas entrevistas.

Entretanto os resultados revelam a fragilidade do sistema gerencial, justamente onde se concentra a responsabilidade pela execução do processo de avaliação de desempenho. Observaram-se coordenadores avaliando funcionários sem nenhum conhecimento do que estava fazendo, outros avaliando através de sua própria opinião do que é certo e errado, sem o emprego de nenhuma metodologia. Como pano de fundo a constatação da deficiência da empresa em fornecer os meios básicos – espaço e ferramental – adequados à realização dos serviços aliados a falta do que se pode chamar de filosofia gerencial - sem metas, sem objetivos, sem prazos – espelha a realidade do serviço público hoje, e possibilita sugerir que o resultado obtido neste estudo, ótimo desempenho de recursos humanos, teria outra classificação mediante alteração das condições descritas.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estudo apresentado enfoca tão somente o desempenho de recursos humanos, considerado no instante em que se realizou a avaliação.

O momento presente em que tanto pela força, isto é mediante a edição de Leis e regulamentações, quanto pela necessidade, como da exigência dos “clientes”, acaba por obrigar a mudar procedimentos estacionados há anos e anos.

É grande a diversidade de trabalhos que podem ser desenvolvidos a partir do levantamento bibliográfico e do estudo realizado nesta dissertação. Destes, podem destacar-se os seguintes:

- Proceder ao estudo do desempenho nas demais Secretarias empregando a metodologia utilizada neste trabalho.
- Desenvolver estudos para elaboração de processo completo de avaliação, considerando as etapas de implantação, avaliação e *feed-back*.
- Desenvolver trabalho de identificação de metas e objetivos de cada setor, em cada Secretaria.
- Desenvolver metodologia para treinamento compulsório de gerentes e coordenadores, acomodando-se as movimentações provocadas pela alternância política.

- Desenvolver metodologia de seleção que identifique as necessidades de conhecimento específico quando necessário.
- Desenvolver metodologia de treinamento ao recém ingresso, com o objetivo de nivelar o conhecimento e embasá-lo tanto nas metas e objetivos da empresa quanto nos procedimentos básicos de execução das tarefas.
- Desenvolver estudos visando análise crítica da Tabela 2 – Grau de Importância dos fatores de desempenho distribuídos por grupo ocupacional do município e propondo novas categorias e pesos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA ESTADUAL DE REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO RIO GRANDE DO SUL. **Confira nossos indicadores de qualidade**. Disponível em: <<http://www.agergs.rs.gov.br>>. Acesso em: 22 jun. 2003.

BERGAMINI, C. W. ; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. reimp. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, S. T. **Estrutura orgânica de cargos e empregos públicos no executivo municipal**: a proposta de um paradigma alternativo. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/estrutura.html>>. Acesso em: 22 de abr. 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 24. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2000. Coleção Saraiva de Legislação.

CASCADEL (PR). Prefeitura. Lei nº 2557 de 20 de dezembro de 1995. Dispõe sobre a reorganização administrativa do Poder Executivo do Município de Cascavel e dá outras providências. **Jornal O Paraná**, Cascavel, n. 5882, 30 dez. 1995. p. 17.

CASCADEL (PR). Prefeitura. Lei nº 2571 de 24 de abril de 1996. Altera dispositivos da Lei 2557/95 que trata da Estrutura Organizacional Básica e dá outras providências. **Jornal O Paraná**, Cascavel, n. 5985, 4 maio 1996. p. 18.

CASCADEL (PR). Prefeitura. Portaria nº 233/99-GAB de 18 de outubro de 1999. Dispõe sobre avaliação de desempenho em estágio probatório de servidores ocupantes do cargo do grupo ocupacional administrativo/operacional e do grupo ocupacional superior. Emitida pelo Prefeito Municipal, publicada em edital interno.

CASCADEL (PR). Prefeitura. Secretaria de Planejamento. Portaria nº 007/01-SEPLAN de 14 de agosto de 2001. Dispõe sobre a organização interna da Secretaria de Planejamento. Publicada em edital interno.

CASCADEL (PR). Prefeitura. **Pólo de História**. Disponível em: <<http://www.cascavel.com.br/cultura/polo/historia.html>>. Acesso em: 22 jun. 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994a.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: Edição Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994b.

CORTELLA, M. S. Nova ética nos serviços públicos: impactos, preconceitos e valores. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL, 2. 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IBAP, 1999. paginação irregular.

COSTIN, C. A aplicação e regulamentação da reforma administrativa nos estados e municípios. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL. 2. São Paulo. **Anais...** São Paulo: IBAP, 1999. paginação irregular.

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. Tradução André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JOHNSON, B. B. et al. **Serviços públicos no Brasil**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1995.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm>. Acesso em: 9 nov. 2001.

MARINI, C. O papel das organizações sociais e do terceiro setor. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IBAP, 1999. paginação irregular.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, J. E. de. A gestão dos sistemas de reclamações e a implantação da ouvidoria no serviço público. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IBAP, 1999. paginação irregular

OLIVEIRA, M. A. (Coord.) **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PALOMINOS, R. Servidor público: sim, um empreendedor. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IBAP, 1999. paginação irregular

PARANÁ. Tribunal de Contas. **Curso de treinamento para servidores municipais**. Curitiba: Fundação Escola de Administração Pública Municipal do Paraná, 1999.

PARANÁ. Tribunal de Contas. **Recursos humanos na Administração Pública**. Curitiba: Fundação Escola de Administração Pública do Paraná, 2001.

PERIANHES JÚNIOR, T. **Avaliação de desempenho no serviço público**. 3.98. ed. São Paulo: IBRAP, 1998.

PERIANHES JÚNIOR, T. **Avaliação de desempenho no estágio probatório**. 2.01. ed. São Paulo: IBRAP, 2001.

RODRIGUES, F. F. de A.; SILVA, N. F. da; HARGREAVES, L. **Qualidade em recursos humanos**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL, 2., 1999, São Paulo. **Palestras**. São Paulo: IBAP, 1999. paginação irregular.

SILVA, J. O. **Qualidade em serviços públicos**. Disponível em: <http://www.icgzn.pt/página_8-9.htm>. Acesso em: 21 jun. 2003.

SLACK, N. et. al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7. ed. São Paulo: Atlas; Fortaleza, CE: MARPE, Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

APÊNDICE A - Entrevista do Coordenador do Setor de Apoio Administrativo- SEPLAN

Setor:

Apoio Administrativo

Tempo na função

Um ano e meio, mais uns dois, acho que uns três anos.

Já exercia função gerencial

Sim.

Há quanto tempo

Praticamente o tempo em que estou aqui. Uns nove anos.

Quantas pessoas lhe são subordinadas

Não sabe.

Desempenho da equipe:

Já foi ótimo. Já foi. Hoje não... Fraco a bom...

Que fatores levam a essa classificação?

O pico melhor foi na época que se fazia mais capacitação, reuniões...

Com a chefia?

Tanto faz. É sempre tem que ter um. Acho que foi a melhor época. É como por gasolina no carro. Quando larga, não adianta. As pessoas voltam ao arroz com feijão. De qualquer jeito ta bom... Pra eles ta bom... Fica sem brilho o negócio e sem muita qualidade no trabalho.

Qual influi mais?

Constante treinamento, constante motivação, constantes conversas, mas não só nesse sentido de tem que ser assim, tem que ser assim (de críticas). Eu acho também que a pessoa tem que estar feliz, que tenha do lado da empresa também essa reciprocidade... Essa coisa assim, a valorização, é claro, não precisa nem falar em dinheiro, mas a valorização que todo ser humano gosta.

Qual influi menos?

?????? Pra mim, embora o dinheiro seja fundamental, pra mim ele não vem em primeiro lugar. Agora tem ver se es está falando de mim ou da equipe toda?

Para a equipe.

É tão difícil pode ser para um conjunto, tantas coisas...

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho, e a motivação da equipe?

Péssimo, não é nem fraco. O espaço e a motivação, tudo. O ambiente físico, o ambiente psico-emocional, tudo... Está até me afetando.

Sabe precisar o que está lhe afetando?

Começa por falta de postura. A falta de postura, hierarquicamente falando... Administrativa... A maior coisa pra mim é isso: A falta de preocupação com o ser humano, com o servidor em si.

Isso é de baixo para cima ou tanto faz?

Não. Do meu nível para cima.

E isso está afetando lá na motivação do pessoal?

E na minha. Pra começar na minha.

continua...

APÊNDICE A - Entrevista do Coordenador do Setor de Apoio Administrativo- SEPLAN

continuação

Você diria que isso se originou na última troca de chefia? Ou já vinha de antes?

Não. Já vem da última chefia nossa maior. É em segmentos... Tanto que até já coloquei no Comitê de Qualidade Total. Eu entendo isso até pela Prefeitura como um todo, conversando com pessoas e tal... Às vezes não estou e nem é aquilo que chego e sou questionada, eu sinto em tudo assim, é uma tristeza geral... É uma desmotivação geral... As pessoas chegam para mim, como sexta feira na hora da oração: Fulana como eu estou desiludida... E isso eu estou também! Então eu entendo. E aí, por mais que nessa função que eu estou ali, eu acho que eu deva fazer alguma coisa, não sei o que, eu também estou desmotivada. E não tem como eu fazer alguma coisa, porque não tem o que oferecer. É o mesmo que eu dizer para uma criança que está com fome: eu vou te dar uma mamadeira, aí eu vou lá e encho de água. Entende? É assim que eu me sinto. Não tem o que... Vou fazer o que? Se eu me sinto, eu estou nessa montanha de pessoas que está sentindo a mesma coisa.

Tem participação na seleção de pessoal?

Na medida do possível, no meu grupo, tem tido.

A qualificação do pessoal é adequada?

A minha visão é diferente do que o serviço público, a minha visão vem de empresas multinacionais e empresas privadas. Eu acho que jamais o funcionário deveria assumir a sua função sem primeiro ser visto o perfil dele: técnico, psicológico, emocional, tudo para que ele desempenhe aquela função. Segundo: não ser jogado aos leões sem antes ter treinamento. Primeiro deveria ter treinamento para ver a sua empresa, para ver como funciona, para então ser colocado na sua área, dar início as suas atividades. Acho de suma importância, o rodízio, não ficar a pessoa velha ali naquela mesma coisa. Só sabe aquilo, e daí acaba não entendendo o global. Mesmo que depois volte num setor e se fixe. Mas que tenha tido a oportunidade de passar por vários setores para entender melhor.

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

Eu acho que eu tenho um defeito muito grande. Eu vivo avaliando as pessoas. E não só da minha equipe.

Há metas e objetivos para o desempenho?

Nesse setor, na verdade não é, né? Metas... Objetivos... São dadas noções de tudo... Na medida do possível a gente vai apertando daqui e apertando ali mais...

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Na prática tem o conhecimento da CAD. E nesses anos de prefeitura, a partir do momento em que foi implantada a avaliação, por que isso é de uns anos para cá, sempre estive envolvida nisso. Fora disso os cursos e as coisas que eu sempre estou participando. Leituras específicas e sistemáticas que eu faço.

O que acha da emenda 19?

Acho que é boa.

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

Eu. Acho muito pesado. Me dá drama de consciência. Passei por isso há menos de um mês atrás quando tive que avaliar aquele caso lá daqueles fiscais. (propina) Mas ao mesmo tempo em penso que é uma responsabilidade muito grande de quem estiver fazendo isso. Não pode, na minha visão, ser qualquer pessoa. Essa decisão tem que ser através de pessoas, essas avaliações... Pessoas, Ai, Meu Deus! Muito bem treinadas, muita ética, separar ética, pessoal, o lado social... Mas, eu acho que Serviço Público não, por isso é que eu gosto dessa lei: Eu acho que Serviço Público não é depósito de mau funcionário. Do mesmo jeito que a empresa privada é dura e dispensa, acho que o Serviço Público tem que ser igual tem que tratar igual é o mesmo tratamento: É através da sua capacidade, competência e qualidade é que ele tem que manter o seu emprego. Até a gente se acostumar com isso, dá um peso na consciência. Eu passei horrores, há menos de um mês. Para eu tomar essa

decisão, só eu sei o que eu passei aqueles dias. Depois eu fui digerindo e é o que eu penso! Então não tinha porque eu só olhar o lado pessoal, o lado social da coisa. Eu acho que eu tenho que ter responsabilidade. Ah! Eu tenho filhos para criar, eu tenho família. Então que eu dê o melhor de mim, que eu faça como na empresa privada.

APÊNDICE B - Entrevista do Coordenador do Setor de Aprovação e Licenciamento - SEPLAN

Setor:

Aprovação e Licenciamento

Tempo na função

Um ano e meio

Já exercia função gerencial

Não.

Quantas pessoas lhe são subordinadas

15

Desempenho da equipe:

Bom

Que fatores levam a essa classificação?

Em primeiro lugar colaboração, iniciativa, o próprio desempenho em termos de agilidade.

Qual influi mais?

Colaboração. As pessoas são muito resistentes as mudanças.

Qual influi menos?

Não tem nenhum.

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho?

O espaço: Muita gente ocupando um pequeno espaço. Salubridade: podia ser mais arejado. Justamente porque é pequeno. Mistura de móveis antiquados com modernos. Antiquado, não antigo, aquele antigo que é bonito. Antiquado, por pouco funcional. Pouco equipamento, se tivéssemos equipamentos evitaria a carta de informação, a carta anexa.

E a motivação do pessoal?

Na medida do possível é boa, compreendem. Apesar de reclamarem, compreendem.

Tem participação na seleção de pessoal?

Só de estagiários. Os profissionais são concursados. Chega o que está na vez. E eles tem que ir se moldando conforme a necessidade... Ou é remanejado.

Então acaba tendo participação na seleção?

Sim. Não no início, mas no decorrer.

A qualificação do pessoal é adequada?

Elas tem que ir se moldando e tem que ir aprendendo, porque nós trabalhamos em função de leis. Só com o tempo é que vão aprender o manuseio da legislação. E o nosso setor é bastante abrangente. O conhecimento (falta)...

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

Não. É muito difícil parar e fazer isso. E eu sei que está errado não fazer isso.

Há metas e objetivos para o desempenho?

É conforme chega o serviço.

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Só esse aqui. (o da prefeitura).

continua...

APÊNDICE B - Entrevista do Coordenador do Setor de Aprovação e Licenciamento - SEPLAN

Continuação

E recebeu treinamento para este procedimento?

No começo não. Agora é que está tendo explicações e que eu estou entendendo ele. E eu mesma não tive isso. Eu nunca vi a minha avaliação.

O que acha da emenda 19?

Eu concordo, que se ele não serve, porque não substituir por outro que veste a camisa.

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

É difícil, mas assim como eu posso ser, se não estou atingindo os objetivos, qualquer um pode ser, porque o serviço público é como qualquer outra empresa. Deveria ser assim. Eu acho que como pode ser feito comigo, pode ser feito com outro só acho que deve ser muito bem avaliado.

APÊNDICE C - Entrevista do Coordenador do Setor de Cadastro Técnico Municipal - SEPLAN

Setor:

Cadastro Técnico Municipal

Tempo na função

Há aproximadamente três anos.

Já exercia função gerencial

Não, somente técnica.

Quantas pessoas lhe são subordinadas?

Eu tenho dezoito pessoas

Desempenho da equipe:

Atualmente está muito bom. Ele pode melhorar, mas aí são outros fatores que vão influenciar.

Que fatores levam a essa classificação?

Principalmente a motivação, é reunião, tentar manter o espírito de colaboração, o espírito de equipe, uns para com os outros. Se uma pessoa está sobrecarregada, a outra vir a ajudar. E uma pessoa não fazer só aquilo. Então a gente a tira de uma atividade menos importante e passa a ajudar aquela que está tumultuada. Então a tendência, e está funcionando é que está todo mundo se acertando, está dando certo.

Qual influi mais?

A pessoa tem que estar interessada naquilo que ela está fazendo. Ela tem que gostar porque se ela não gostar não sai. Como a gente tenta manter o pessoal em equipe, acaba que a pessoa se dedica naquilo e faz bem feito. Então eu acho que o que influi mais é esse trabalho em equipe, que acaba levando a pessoa a gostar daquilo e a ajudar os outros. Então está funcionando.

Qual influi menos?

Não sei dizer

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho?

O espaço físico atualmente está horrível, para ser bem sincera. Está apertado, a mobília é muito antiga. Não há espaço para fazer um remanejamento, coisas muito velhas atrapalhando... Então o espaço físico está bem ruim. E equipamento, falta tecnologia, falta computador, os que tem estão horríveis, com problema, faltam equipamentos novos, como impressora a laser, coisas mais sofisticadas, que nos possibilitem trabalhar devidamente, porque a gente está trabalhando em estilo arcaico. Mobília, também, tem umas cadeiras velhas, mas a gente conseguiu melhorar bastante, no último ano a gente trocou boa parte das cadeiras, mas ainda tem bastante coisa para mexer.

Tem participação na seleção de pessoal?

Participo, quando está para entrar uma pessoa nova, um funcionário novo, em geral ela vem e conversam conosco, a gente pergunta, e já coloca alguma situação, se essa pessoa não gosta disso, ou se ela não quer ficar, a gente explica como é o trabalho, e às vezes, de repente, se é um funcionário remanejado, alguma coisa assim e pra ele não interessa, ele já cai fora, já nem entra. Ou se é um funcionário novo, a gente aceita, conversa e explica o trabalho, como é que tem que ser feito.

Funcionário novo, então, não tem como vetar?

Se for um funcionário novo que está vindo do concurso e a vaga é aquela, não tem como dizer que não. Ele tem que ver, a gente tenta enquadrar ele dentro daquilo que a gente trabalha.

A qualificação do funcionário novo é adequada?

Em geral não, não é, porque ele não entende disto aqui, do cadastro técnico, ele não sabe o que é, nem faz a menor idéia, então ele vai aprender. Não há treinamento também, cursos, há o trabalho em

continua...

APÊNDICE C - Entrevista do Coordenador do Setor de Cadastro Técnico Municipal - SEPLAN

continuação

equipe, um ensina para o outro, e com um, dois, três meses no mínimo, ele já está entendendo alguma coisa, então já dá para colocar ele em algumas atividades mais aprofundadas.

O concurso então, não tem valor para a seleção do que ele tem que fazer?

Nesse caso nosso, de Cadastro técnico, que é uma função específica não. O concurso só seleciona as pessoas que participaram, mas não nos dá ela tecnicamente não conhece do assunto.

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

São avaliados individualmente, pelo estágio probatório, que vem a cada três meses, da prefeitura. Então, a gente vê, tem as várias questões, nós respondemos, em geral em mais de uma pessoa, pra que haja um consenso sobre a pessoa, sobre o que ela faz, e as respostas, até para não haver, nenhum questionamento futuro. Então realmente a gente avalia cada um individual.

Se não estiver em estágio probatório não avalia?

Não, infelizmente não. Se tivéssemos um estágio probatório freqüente ou que fosse pelo menos anual, os vários funcionários, hoje, que tem na prefeitura, não estariam numa situação, digamos, encostados, tipo: Ninguém me tira daqui, eu só faço isso mesmo e tal. No meu setor não tenho esse problema, mas a gente percebe que na prefeitura em geral isso acontece, por não haver justamente um acompanhamento das atividades dessa pessoa. Ela passa por um estágio probatório, e ela encostou ali, ela esquece que tem que vir ajudar, que ela tem que ser treinada, ou que os próprios secretários, gerentes, enfim, nem lembram que tem que dar um treinamento para essa pessoa.

Há definição de metas e objetivos para o desempenho?

Olha, assim, no nosso trabalho a gente... Não, não há definição de meta e desempenho! Mas a gente percebe aqui dentro como é que ta indo o trabalho, se ta indo bom ou se ta deixando a desejar, Olha, você 'tá demorando muito, fulano faz tanto por dia, você 'tá fazendo muito menos, então tem que cobrar. Mas não tem uma meta, de tipo: Você tem que atingir 20 vitorias por dia. Não existe isso. Existe, e todo mundo se dedica, mas não tem uma cobrança maior nesse sentido, não há nada.

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Aqui não conheço, só conheço o EP mesmo, com aquelas questões que tem, há um manualzinho explicativo junto, mais eu não conheço, só conheço este trabalho.

A quebra da estabilidade por insuficiência de desempenho, o que você acha?

Olha, eu acho que não adianta só quebrar a estabilidade e começar a dizer, você não serve aqui, você não serve ali, tem que haver regras também. Eu acho que para ficar como está hoje, não digo nem que seja necessária a quebra de estabilidade, mas, por exemplo, se nós tivéssemos um estágio freqüente, um acompanhamento freqüente do funcionário, e se ele não tivesse desempenhando bem, ele pudesse ser remanejado dessa função para uma outra, onde ele recebesse treinamento e houvesse esse acompanhamento, nós não estaríamos hoje com um problema grande no quadro funcional. Agora a quebra de estabilidade é uma alternativa, mas também não adianta só quebrar a estabilidade e começar a sair "a rodo" dispensando funcionário, muitas vezes ele até tem potencial, mas ninguém descobriu ainda em que área ele vai se enquadrar, ou ele não foi bem treinado. Então pode vir a ser um erro se não for bem feito.

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

Olha... As nossas avaliações são feitas em mais de uma pessoa, duas ou três pessoas pelo menos, justamente porque é uma situação difícil para que está avaliando. Eu acho que havendo essa quebra de estabilidade, tendo que avaliar a pessoa, tendo que dispensar uma pessoa, dizer: Olha, você está fora, não tem mais saída, vai ser mandado embora. É uma responsabilidade muito grande, então eu acho que deveria ser avaliado como ser feito isso, mais de uma pessoa, quais critérios, com é? O meu critério é um, o teu critério é outro. Quer dizer, vou simplesmente vou achar que a pessoa não serve, ou de repente até tenho uma implicância com ela, vou mandar ela embora? Então não posso,

eu acho não pode ser feito por uma única pessoa, eu acho que seria uma responsabilidade muito grande fazer isso sozinha.

APÊNDICE D - Entrevista do Coordenador do Setor de Engenharia de Tráfego -

SEPLAN

Setor:

Eng. de Tráfego

Tempo na função

Três meses

Já exercia função gerencial

Não

Quantas pessoas lhe são subordinadas

Três.

Desempenho da equipe:

Bom

Que fatores levam a essa classificação?

Conhecimento da atividade que é desenvolvida, qualidade de informações, cooperação com outros setores.

Qual influi mais?

Conhecimento da atividade que é desenvolvida.

Qual influi menos?

Cooperação

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho?

O espaço físico não é amplo, não é adequado. O equipamento que tem hoje atende parcialmente a necessidade,

E a motivação do pessoal?

A motivação da equipe hoje, todo mundo está envolvido no que está sendo desenvolvido, e a gente está conseguindo encontrar resultados. Bons resultados.

Tem participação na seleção de pessoal?

Não.

A qualificação do pessoal é adequada?

Considero que sim.

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

Sim. Eu não faço avaliação formal, Eu não posso dizer também que eu cuido de cada pessoa. Mas eu vejo cada atitude da pessoa e dentro do meu conceito do que é correto e errado, do que é bom para o setor, do que é adequado para desenvolver atividades, são levados em consideração nesse item.

Há metas e objetivos para o desempenho?

Através do conhecimento que cada um possui em relação as atividades do setor. Eu distribuo as tarefas de acordo com o que cada um conhece.

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Conheço o procedimento ao qual eu fui submetido, que é o da prefeitura.

O que acha da emenda 19?

Eu acho correto.

continua...

**APÊNDICE D - Entrevista do Coordenador do Setor de Engenharia de Tráfego -
SEPLAN**

continuação

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

Eu gostaria de ter parâmetros para que pudesse ser o mais justo possível e imparcial. Não ficaria constrangido.

APÊNDICE E - Entrevista do Coordenador do Setor de Geoprocessamento -

SEPLAN

Setor:

Geoprocessamento

Tempo na função

Eu estou acho que... Desde agosto de 2001

Já exercia função gerencial

Dentro, aqui na prefeitura?

É antes de ser...

Antes de ser oficialmente colocado?

É.

Já. Já era responsável pelo setor de geoprocessamento. Quando eu voltei aqui para a prefeitura em 2001, sentamos eu, Sônia, a Hitomi, e já, praticamente criamos o setor, mesmo que não oficialmente. Já estava responsável por essa parte.

Quantas pessoas lhe são subordinadas

Diretamente eu tenho um estagiário, e o Eng. Marcos agora. Duas pessoas.

E a equipe de Topografia?

E a equipe de topografia, que é uma equipe que não tem nada a ver com o serviço de geoprocessamento. É um outro setor.

Quanto ao desempenho da equipe, como você classifica em uma escala de Ótimo, bom, fraco e ruim.

Bom, de novo tem que dividir em duas partes. A equipe de geoprocessamento, eu colocaria bom. Já a equipe de topografia, pelo funcionário, pela equipe, eu acho que é bom. O problema nosso é equipamento, que é deficiente, então se somar equipamento e equipe te dá um desempenho regular.

Já foi dito da topografia, que o equipamento é deficiente, então o desempenho não é bom. Na outra equipe que fatores levam a essa classificação?

No geoprocessamento a gente tem um procedimento e um produto final bastante bom, então...

Seria a qualidade então?

Na minha opinião, eu acho que a qualidade é muito boa a qualidade do serviço.

E o desempenho do indivíduo

Eu acredito o seguinte: Conhecimento do que está fazendo e a produtividade. Porque não adianta conhecer muito a coisa e não ter produtividade. E não adianta ter produtividade sem ter conhecimento. Não consegue desenvolver por faltar elementos. Então as duas coisas, o Marco e o Anderson têm as duas coisas.

Qual influi mais? Conhecimento ou produtividade?

Eu acredito no conhecimento. Eu volto a dizer que não tem produtividade se você não conhece.

Qual influi menos, não necessariamente entre esses dois fatores?

Eu acho que o equipamento. Você pode avaliar uma pessoa com um equipamento. Se tiver um equipamento muito bom, você sabe o que ela desenvolve. Mas mesmo com as limitações do equipamento, pela meta atingida. Se você tem um bom motorista de fusca, vai ser um excelente motorista de Ferrari, os dois equipamentos vão chegar num desempenho total. Agora não adianta nada um cara que é mau motorista de fusca, não é porque ele tem uma Ferrari que ele vai ser campeão do mundo.

Como é o espaço físico?

Bastante ruim, né? Se você imaginar que ali tem uns 16m². E tem umas seis ou sete pessoas, isso é uma coisa que...

continua...

APÊNDICE E - Entrevista do Coordenador do Setor de Geoprocessamento - SEPLAN

continuação

E o ferramental de trabalho? Já falou da topografia...

A topografia está totalmente obsoleta. Aí tem que remodelar tudo, trazer tudo novo. O "Geo" a gente tem uma máquina muito boa, que eu e o Anderson trabalhamos, revisamos ali, é muito boa. A outra máquina, vamos dizer é um fusquinha, tá precisando! Mas tá desenvolvendo a "funçãozinha" dela.

Ainda falta equipamento...

Falta equipamento, com certeza. Outra coisa que está faltando bastante para o nosso grupo porque o geoprocessamento é uma coisa nova, a tecnologia tem muito poucas pessoas que têm conhecimento disso. E eu tenho um conhecimento muito limitado. Acho que falta muito curso. Não esses cursos de dois dias. É capacitação mesmo, ir lá e aprender a mexer com a ferramenta. E não ficar só limitado a uma ou duas pessoas. A título de conhecimento, quando eu fiz o curso da Maxicad, em Curitiba, tinha seis pessoas de Curitiba, que estavam iniciando no departamento geoprocessamento, na área de Saúde, que tem cerca de 60 pessoas envolvidas. Só na área de saúde. Então você imagine no município todo de Curitiba.

E a motivação do pessoal?

Ainda tá boa.

Ainda?

Tá. Porque você começa a ver as limitações e bater, e fazer, e fazer e fazer... Você vai perdendo a motivação. E não se vêem progresso, apoio, esses cursos... Não adianta fazer uma visitinha numa feira. Você vai lá ver qual é a ferramenta que está disponibilizada no mercado na atualidade. É como feira de agropecuária: Esse boi é o melhor que tem. Mas você não sabe como alimenta, como é que cria, como é que trata esse bicho. Você não sabe. É uma comparação meio esdrúxula, mas funciona.

Tem participação na seleção de pessoal?

Pro meu departamento? Não. Até agora não. Ninguém chegou e disse: Olha vamos fazer uma seleção, quais são os critérios... E nem sei se a prefeitura faz isso.

A qualificação do pessoal então não é adequada?

Não é adequada.

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos?

Pelo próprio número reduzido de pessoas, ela já é individual.

Como você faz?

O critério é no sentido de produtividade, qualidade do trabalho, pontualidade, prazo: são dados tantos dias para fazer uma tarefa, e é meio subjetivo.

Então você estabelece metas e objetivos para o desempenho?

Sim

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Como? Não.

Conhece a emenda 19?

Não. Do que se trata?

Da possibilidade de desligar o funcionário por insuficiência de desempenho, o que você acha disso?

Eu acho interessante.

continua...

APÊNDICE E - Entrevista do Coordenador do Setor de Geoprocessamento - SEPLAN

continuação

Porque?

Porque você tiraria aquelas pessoas que ficam acomodadas, no sentido de progredir, tentar novas ferramentas, evoluir dentro da sua área. Você não pode ficar estagnado. Aquele que fica paradinho ali num lugar. A tendência dela é ser um peso morto na equipe toda. Então eu acho interessante. Agora eu acho que é necessário, acredito que por ser uma emenda, deve ter um procedimento, um critério de avaliação lógico; não pode ser feita uma coisa assim a bel-prazer: Achei aquele bonitinho, fica comigo. Aquele é feio, então cai fora. Deve ter um parâmetro.

Na função que você está hoje, você é coordenador. Geralmente é um superior imediato o responsável pela avaliação, como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"? Constrangimento?

Eu acho que não. Como eu já falei eu não avaliaria pela careca ou se ele é bonitinho. Não usaria critérios pessoais. Eu procuraria utilizar o máximo possível fazer uma avaliação técnica, daquilo que o desempenho especifica no caso. Sem querer saber nomes. Sem importar com nada disso.

APÊNDICE F - Entrevista do Coordenador do Setor de Planejamento - SEPLAN**Setor:**

Planejamento

Tempo na função

Cinco meses

Já exercia função gerencial

Não

Quantas pessoas lhe são subordinadas

Seis pessoas

Desempenho da equipe:

Bom

Que fatores levam a essa classificação?

O cumprimento das tarefas propostas, os prazos determinados, a qualidade do serviço, empenho (vestir a camisa) comprometimento.

Qual influi mais?

comprometimento

Qual influi menos?

Cumprimento de prazo

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho?

Espaço físico é inadequado, ferramentas de trabalho razoável, poderia ser melhor, a questão arquitetônica do ambiente não é adequada: ventilação, acústica, iluminação insolação... .

E a motivação do pessoal?

Estão motivadas

Tem participação na seleção de pessoal?

nenhuma

A qualificação do pessoal é adequada?

Para os cargos que exercem, sim.

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

Avaliação continuada em todas as ações do grupo, sendo que o resultado dessas ações eu procuro passar para os indivíduos do grupo com uma certa frequência.

Há metas e objetivos para o desempenho?

... Primeiro baseado na necessidade, as metas e objetivos vem da necessidade de se produzir determinado trabalho, depois considerando os profissionais de cada trabalho individualmente.

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Não

O que acha da emenda 19?

Eu acho excelente, desde que a avaliação seja uma avaliação significativa, uma avaliação justa.

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

A partir do momento em que eu estiver embasado a respeito do assunto eu não vejo problema algum, sem constrangimento.

APÊNDICE G - Entrevista do Coordenador do Setor de Geoprocessamento - SEPLAN

Setor:

Projetos

Tempo na função

Desde abril de 1999

Já exercia função gerencial

Não, somente de arquiteto.

Quantas pessoas lhe são subordinadas

São seis pessoas.

Desempenho da equipe:

Fazendo uma comparação com as pessoas que eu já trabalhei, é uma equipe ótima.

Que fatores levam a essa classificação?

A qualidade do trabalho, cooperação de equipe e o resultado final do trabalho.

Qual influi mais?

É a intenção projetual, no caso, como se diz, o motivo que faz com que você desenvolva determinado trabalho, do resultado final desse trabalho.

Qual influi menos?

Não sei dizer

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho?

Tanto o espaço como as ferramentas e equipamentos não são adequados. Existe uma compatibilidade apenas em relação aos equipamentos. Em relação aos equipamentos e a função. Mas ainda não são aquilo que é necessário para que se tenha uma produção a 100%.

E a motivação do pessoal?

Eu posso dizer que motivação... Eles são motivados. Existe aspectos quanto à questão de rotina, mas a questão de motivação existe também quanto à questão de companheirismo e confiança.

Tem participação na seleção de pessoal?

Não.

A qualificação do pessoal é adequada?

Atualmente os que trabalham atendem as necessidades da função, mas já houveram funcionários que não se enquadravam na função que eram necessárias.

Por que?

Porque eles não tinham treinamento não eram hábeis para a função que estavam assumindo.

Considera isso por falha do processo de seleção?

Além da falha do processo de seleção, há a questão de remanejamento de pessoal de outras secretarias e setores, e são "empurrados", então você tem que aceitar, independente da qualificação profissional da pessoa.

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

Atualmente sim, porque a maioria deles ou praticamente todos eles estão em estágio probatório. Então além da parte obrigatória, tem que ser assim.

continua...

APÊNDICE G - Entrevista do Coordenador do Setor de Planejamento - SEPLAN

continuação

Há metas e objetivos para o desempenho?

Tem quanto aos projetos que são repassados. São repassados projetos distintos, e às vezes em conjuntos com alguns, e tem que alcançar determinada meta, que é o resultado final do projeto.

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Eu tenho o conhecimento referente aquilo que é cobrado dentro do estágio probatório.

Sabe o que é a emenda 19?

Sim é aquela que depende de todo o processo administrativo, sim?

O que acha da emenda 19?

Apesar de que ela diz, ou menciona, que o funcionário pode ser dispensado, pode ser exonerado, ainda tem muito empecilho administrativo para que isso ocorra. Não sei se é um ponto positivo ou um ponto negativo em relação a isso.

Qual a sua posição? É favorável?

Eu acho justo. Se o funcionário não tem mais nada a contribuir, ou ele não está sendo produtivo, nada mais justo que ele ser dispensado e ser contratado um outro funcionário para substituir ele.

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

Apesar de que eu não faço sozinho a avaliação. São três pessoas, e a probabilidade dessas três pessoas errarem é menor que ser avaliado por apenas um.

Sem constrangimento?

Sem constrangimento.

APÊNDICE H - Entrevista do Coordenador do Setor de Geoprocessamento - SEPLAN

Setor:

Regularização Cadastral

Tempo na função

Aproximadamente um ano

Já exercia função gerencial

não

Quantas pessoas lhe são subordinadas

duas

Desempenho da equipe:

Bom

Que fatores levam a essa classificação?

O cumprimento das tarefas solicitadas, o trabalho solicitado, prazo.

Qual influi mais?

A qualidade do trabalho,

Qual influi menos?

...Talvez o tempo, quando não há prazo determinado.

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho?

Espaço físico é acanhado, ferramentas de trabalho boas.

E a motivação do pessoal?

boa

Tem participação na seleção de pessoal?

não

A qualificação do pessoal é adequada?

Boa, é adequada, sim.

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

Tenho sim..., Pelo resultado do solicitado

Há metas e objetivos para o desempenho?

Nem sempre, vai da urgência dos processos que estão mexendo... Às vezes é necessário interromper um trabalho para começar outro...

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

Só EP

O que acha da emenda 19?

Foi bom, tem uma possibilidade de desligar se ele não atender o esperado.

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

É uma responsabilidade grande. Tem que ter bastante conhecimento da legislação. Eu acho que isso aí deve ter um apoio do jurídico e tal..., Ficaria constrangido!

APÊNDICE I - Entrevista do Gerente de Divisão de Ordenamento Urbano - SEPLAN

Setor:
DV.O.U

Tempo na função
Um ano

Já exercia função gerencial
Sim, coordenava o CTM.

Há quanto tempo
Na prática, desde 96.

Quantas pessoas lhe são subordinadas
26 (não sabia)

Desempenho da equipe:
Ótimo

Que fatores levam a essa classificação?

Entusiasmo no prestar o serviço, responsabilidade em relação a prazos, a seriedade com que desenvolve os trabalhos, e a qualidade.

Qual influi mais?
Qualidade e responsabilidade

Qual influi menos?
.....Prazo, porque há uma série de fatores que pode influenciar a questão.

Como é o espaço físico e o ferramental de trabalho?

Espaço físico é muito apertado, em termos de mobiliário, está de acordo com o espaço. Equipamento é muito deficiente, atrasa o serviço por deficiência de equipamento, principalmente por deficiência de equipamento de informática.

E a motivação do pessoal?
Estão motivadas

Tem participação na seleção de pessoal?
São feitas entrevistas e chama-se o coordenador do setor que vai trabalhar com a pessoa.

A qualificação do pessoal é adequada?
Daria para classificar como boa a qualificação

Tem o hábito de avaliar individualmente os elementos? Como?

Na verdade falta tempo é tão corrido desenvolver, porque na verdade tem que exercer funções de... Desempenhar serviços técnicos além da função de coordenação, então não sobra muito tempo para fazer um acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pela equipe.

Há metas e objetivos para o desempenho?

Não dá para dizer que tenha uma definição clara não, porque o serviço aparece, você já sai distribuindo, a pessoa já tem que cumprir correndo...

continua...

APÊNDICE I - Entrevista do Gerente de Divisão de Ordenamento Urbano - SEPLAN

continuação

Possui conhecimento de procedimentos de AD?

A gente faz uma avaliação, primária, no sistema de avaliação da prefeitura, mas da metodologia ou alguma informação mais técnica eu não tenho.

O que acha da emenda 19?

Eu acho excelente.

Como encara sua participação no processo - podendo desligar um funcionário "estável"?

Eu ficaria um pouco sem parâmetros, pouco não, bastante sem parâmetros, porque eu acho que a regulamentação que existe deixa, dá margem para avaliar diferente as pessoas, com pesos diferentes, nesse sentido...

APÊNDICE J - Entrevista do Diretor da SEPLAN

Entrevistado:

Diretor da Secretaria, há quinze meses

Anterior

Arquiteto (na iniciativa privada)

Desempenho da equipe:

Considero regular como um todo. Eu acho que tem alguns setores que se sobressaem aos demais, mas se fosse fazer a avaliação da secretaria como um todo, eu acho que dá para colocar como regular. Não colocaria como bom pelas deficiências naturais que existem, de estruturação, de equipamento, de pessoal, de estrutura física, de equipamento e tudo o mais, mas para não dizer que eu colocaria como ruim, também eu acho que seria injusto.

Que fatores que mais influenciam no desempenho?

Eu acho que é exatamente a estruturação adequada né, isso eu acho que além da motivação que a gente tem que passar para a equipe, eu acho que a oferta, a disponibilização de equipamento e materiais e condições de trabalho eu acho que influencia muito na questão do desempenho.

Então você considera que boa parte do desempenho está mais ligada ao que a administração consegue proporcionar para a equipe desenvolver?

Exatamente. Além da gente ter também a questão financeira, se nós pudéssemos também pagar um pouco melhor ou bem melhor os funcionários, com certeza a gente conseguiria uma resposta bem melhor de toda a equipe. No entanto eu acho que a equipe é engajada e está interessada e comprometida com a administração e com o trabalho em si, mas eu acho que o fator estruturação, quer dizer, computadores, afinal o sistema, os softwares inclusive que são muito ultrapassados, influenciam positivamente no desempenho.

Então tem um peso maior que o próprio fator do indivíduo, os fatores individuais, como conhecimento e responsabilidade?

Não, não. Eu acho que aí não, na verdade o fator principal é sempre o indivíduo. Eu acho que as ferramentas que estão à disposição podem torná-lo mais eficiente. Mas não adianta colocar ferramenta boa onde não há motivação e não há preparo e nem eficiência.

Como você considera a qualificação profissional da equipe, está sendo adequada no ingresso do profissional?

Bom! Via de regra, os profissionais tem os requisitos mínimos exigidos ao posto para que foram chamados. Mas eu acho que exigem em alguns setores especialização, uma dedicação ou aprofundamento. Cito como exemplo o setor de Engenharia de Tráfego, o próprio Planejamento. As pessoas tem que se aprofundar, tem que investir na busca de conhecimento, para poderem atender adequadamente as demandas às situações que chegam para eles resolverem. Então eu acho que o preparo básico eles tem, até por força de concurso, eles são chamados em função do que o concurso pede no concurso, alguns requisitos mínimos, mas depois alguns setores, como eu citei agora ou também o setor de aprovação que exige o conhecimento específico de código de obras, lei de zoneamento... Então na realidade tem que buscar essas informações.

Poderia haver um trabalho diferente no concurso que exigisse esse conhecimento?

Eu acho que em futuros concursos tem que ser dado uma conotação diferente, não só o conhecimento acadêmico assim como também o conhecimento de legislação, da prática do dia a dia em relação ao posto que ele vai assumir. Porque muitas vezes profissionais experientes e a gente percebeu no último concurso, que conhecem muito bem a nossa legislação, quer dizer as ferramentas do trabalho que iriam usar, e na verdade a prova, a avaliação é feita bem diversa daquilo e de repente um profissional recém saído da Universidade está mais preparado para fazer aquele tipo de concurso, né. Do que aquele profissional que já tem uma experiência na área e que por exatamente essa vivência a mais da realidade e da prática profissional acaba se distanciando um pouco daquele conhecimento básico que ficou há cinco ou dez anos atrás na universidade.

continua...

APÊNDICE J - Entrevista do Diretor da SEPLAN

continuação

Com relação à estabilidade, a emenda 19 permite o desligamento por insuficiência de desempenho, qual a sua opinião?

Na minha avaliação é o seguinte, na verdade eu não vejo porque o servidor tem que ter um tratamento diferenciado do setor da iniciativa privada. Eu não vejo o porque dessa diferenciação. No entanto essa flexibilização que houve me parece bastante positiva, eu acho que tem que avançar mais ainda, porque o poder público tem que também ser pautado pela eficiência de seus profissionais. Aquela história de cabide de emprego, na prefeitura tem estabilidade, então eu vou lá, eu acho que isso já começou a mudar com essa flexibilização, mas, no entanto eu acho que isso deve ser ampliado, para poder avançar muito mais. Na verdade, volto a dizer, eu não vejo porque tem que ter um tratamento diferenciado.

Vindo da iniciativa privada você sente uma diferença grande no comportamento das pessoas nesse sentido?

Certamente, eu acho que não só nesse sentido, na questão de se sentirem talvez um pouquinho mais seguros em relação ao trabalho. Só que a grande diferença que eu senti da iniciativa privada vindo para cá, é na produção e na eficiência do trabalho, quer dizer, o mesmo volume de trabalho que se faz na iniciativa privada com três profissionais, aqui precisa dez, então na verdade, talvez não seja tanto assim, né? Mas a eficiência, ela é brutal, a resposta do trabalho, no escritório da iniciativa privada, de arquitetura, ela tem um tipo de resposta e aqui é bem diverso.

Precisa mudar muito...

Precisa mudar muito. É não é falta de qualificação dos profissionais, não! Os profissionais que nós temos aqui são ótimos profissionais. Na verdade, até a gente se surpreende pela vontade deles, porque pelo salário que vinham recebendo... Na verdade, são ótimos profissionais, a surpresa positiva que tive, foi muito boa. E eu acho que essa melhora nos rendimentos deles, me parece que isso vai fazer justiça, conseqüentemente isso traz uma motivação maior também, eu acho que isso consegue ter uma resposta também a melhora do nível de eficiência.

Então o salário também tem um peso considerável.

Eu acho que sim, porque quem é que vai trabalhar tranqüilo se ele tem que trabalhar, cumprir horário aqui, depois tem que sair porque tem que fazer mais isso, mais aquilo, atender um cliente, atender um trabalho particular, para fazer complementação de renda para fazer frente às despesas do dia a dia. Quer dizer, eu não conseguiria trabalhar, sabendo que o teu rendimento não consegue comprar o leite para tua família, ou levar o pão, ou pagar as contas de água, luz, telefone, as despesas correntes que a gente tem... Educação, saúde. Então eu acho que no mínimo, no mínimo, a remuneração tem que te dar uma dignidade, uma qualidade de vida mínima, para você poder realmente trabalhar tranqüilo, eu acho que isso influencia na produtividade.

Como você encontrou os anseios da população, quando você veio, ao passar para outro lado. Antes você vinha ser atendido, agora você atende?

Como eu vejo na verdade, os anseios da população enquanto poder público é o seguinte, é um pouquinho assustador a quantidade de demandas da comunidade. A gente lá fora tem uma percepção da realidade da cidade. Aqui você tem a ponta onde deságuam todas as solicitações. Na verdade é muito maior do que o que eu imaginava, certo? Do que eu imaginava. E aí dentro dos pequenos problemas e alguns grandes problemas, que são muitos insanáveis em curto prazo, mas de maneira em geral, eu acho que nossa cidade, ela tem muitas deficiências, nós temos muita coisa por fazer na nossa cidade, nós estamos num momento particularmente importante, com essa nova lei, o Estatuto da Cidade, que vai oportunizar uma revisão no nosso Plano Diretor, onde que a gente vai poder avaliar, até porque foi aprovado (Plano Diretor) em 1996, iniciou o processo em 92, tem mais de dez anos desde os primeiros estudos, então nesse novo momento a gente vai ter que re-discutir esse Plano Diretor, vendo o que deu certo, o que se avançou, quais são as deficiências, quais são as falhas, e mais do que isso, no dia a dia, das reclamações, fazer uma leitura da realidade da nossa cidade, dos anseios da população, das demandas sociais existentes, para que a gente possa então fazer essa correção de rumo e aperfeiçoamento das diretrizes estabelecidas.

continua...

APÊNDICE J - Entrevista do Diretor da SEPLAN

continuação

Para que a gente tenha um crescimento harmônico, um crescimento aonde que a gente venha a considerar as questões ambientais, a questão do meio ambiente, a questão da qualidade de vida, do emprego e do trabalho, inclusive discutir até o modelo do desenvolvimento que a gente quer. E a gente tem que considerar essas novas realidades onde que se construa uma sociedade incluyente em todos os sentidos.

APÊNDICE L - Entrevista do Secretário de Planejamento de Cascavel

Entrevistado:

Secretário de Planejamento (interino, há dois meses) e Chefe de Gabinete (do Prefeito)

Anterior:

Chefe de Gabinete (15 meses); Assessor do Prefeito, (enquanto Dep. Estadual).

Desempenho da equipe:

Hoje, até pelo prazo que a gente está aqui, eu daria hoje como o desempenho da equipe: Regular. Até porque a gente não teria capacidade suficiente para poder medir, mas hoje o que você vê, teria condições de dar um regular, achando que estaria muito perto do bom, mas mediante o trabalho direcionado as equipes, principalmente das chefias.

Quais os fatores que influenciam para esse desempenho ser regular?

Eu acho que um dos fatores mais importantes é a questão salarial, isso está na cultura, não só do profissional da Seplan, mas de todo funcionário público. Ele, em alguns setores, ele é considerado até mal remunerado, fica na verdade aquém da questão salarial de uma empresa privada. A Seplan, por se tratar de uma secretaria estritamente técnica, ela precisaria como principal fato estar equivalente, estar equilibrado com a questão salarial lá fora. Isso seria um dos fatores principal para a motivação. E a partir daí, seminários, cursos e uma convivência mais próxima entre os funcionários, que seria a proposta desse novo Layout que a gente está pretendendo fazer aqui, mudando até a infra-estrutura e o comportamento da secretaria.

Colocado desta forma, fica amarrado ao que a administração pode proporcionar ao servidor, e não ao que o servidor contribui com seu próprio esforço: salário, estrutura, layout.

Exatamente. Isso não quer dizer que a culpa seria completamente do mandante hoje, que ele é transitório. Acho que a culpa seria da estrutura. O que nós estamos fazendo hoje, nós vamos poder verificar a partir já deste mês, vai ter uma diferença, que eu acredito que, com a aproximação dos valores, ou que os valores estando praticamente dentro do seu limites mínimos, que o profissional possa perceber durante o mês, a gente já praticamente conseguiu, na Seplan, e isso pode dar um diferencial já, no andamento dos trabalhos. Isso faz com que o profissional que ele é nivelado por cima, ou seja, ele é um profissional de nível superior, ele tem que ter a capacidade muito melhor de discernir essa condição. É uma pessoa já preparada, já estudada, então ela tem essa capacidade. O mais seria você trabalhar com uma pessoa desqualificada, ou seja, um servente ou um ajudante, que também tem a questão salarial aquém daquilo que necessite para poder sobreviver, ele talvez não entenderia. Então nós temos hoje uma questão favorável, na Secretaria de Planejamento para trabalhar essa questão.

Uma avaliação de como são as pessoas, o envolvimento delas com o trabalho.

Bom. Eu procuro ser mais amigo do que chefe, nos setores em que eu trabalho. A gente tem uma visão até diferente, porque no decorrer desse tempo que a gente participa, já tive oportunidade de participar em anos anteriores do serviço público, eu acho que a questão de chefia, você não pode fazer ela acontecer. Tem que fazer acontecer, mas não precisa falar. Ninguém precisa dizer: Eu sou chefe, eu sou secretário, eu sou prefeito. Temos que ter parcerias, ou seja, tem uma amizade, mostrar que acima de tudo nós somos companheiros de trabalho, e isso é o que vai fazer com que você eleve o nível de entendimento, de entrosamento, entre o funcionário público, principalmente nós que estamos de passagem, temporariamente, e com aqueles que estão aí definitivamente, que na verdade, são os que mais sofrem às vezes. Eu qualifico muito mais, eu procuro dar muito mais valor, a esses funcionários que são de carreira, fazendo com que o município, que é o mais importante, que é o que fica, tenha na verdade, a condição verdadeiramente de poder administrar os erários públicos, porque algumas administrações vêm dar valor aos funcionários temporários, que acabam daí, fazendo com que aqueles que ficam tenham menos condições. Então, eu sempre na minha visão, é você dar a participação maior, efetivamente se possível, aos funcionários de carreira.

continua...

APÊNDICE L - Entrevista do Secretário de Planejamento de Cascavel

continuação

Quanto ao processo de seleção, a qualificação das pessoas, você acredita que elas estão qualificadas para as funções que desenvolvem?

Eu não acredito. Eu acho que o concurso público, ele é falho nesse sentido. Você tem um concurso, e eu não vou dizer em porcentagens, porque eu não saberia medir aqui, mas daquilo que a gente vê e ouve, eu percebo que mais de 70% das pessoas que são chamadas para seus cargos, eles não estão qualificados ou às vezes, não estão até identificados, com aquilo que eles fizeram de concurso para poder trabalhar. Isso acontece com todos os cargos, inclusive até de nível superior. Mas principalmente o assessor administrativo, o técnico administrativo, eles não se identificam várias vezes com o que vai fazer. Eles precisam de uma preparação para poder qualificar e fazer até eles gostarem, mas a forma de se fazer à chamada, ou seja, a contratação através de concurso público, eu acredito que deveria acabar. Nós deveríamos ter a capacidade e a tranqüilidade de admitir aquele funcionário que veio, para ver se realmente ele quer e gosta de fazer aquilo que ele está se pretendendo. Simplesmente você é chamado de concurso, às vezes para saber quem é, de onde veio, o que fez e não fez, simplesmente passou num concurso. Isso eu acho de uma irresponsabilidade muito grande, de uma empresa como a prefeitura, que passa de seus cinco mil funcionários. E tem a responsabilidade de dirigir trezentas mil pessoas.

E a questão da estabilidade, da emenda 19...

Acho que já foi um ganho, até porque se tem essa possibilidade, e há até a possibilidade de demitir. Mas sou contra completamente a questão da estabilidade. Acho que a estabilidade faz com que o funcionário esteja uns anos, mesmo que seja capaz, que tenha sido um bom funcionário, ele acaba até tendo, devido à estabilidade, ele tenha um comportamento deficiente com o tempo. Isso não é bom. O funcionário, ele tem que ter o entendimento, de que ele tem que estar presente, funcionando e atendendo as necessidades. E eu percebo, que por ser uma administração que tenha a cada quatro anos um chefe diferente, ele recebe aí a motivação, mas que ao longo dos quatro anos, ele vai diminuindo o seu potencial de trabalho. Então, eu acho que a estabilidade não deveria ter. Infelizmente, não é o que a gente quer é que se tem.

ANEXO A – Formulário de Estágio Probatório

MUNICÍPIO DE CASCAVEL
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

FORMULÁRIO DE ESTAGIO PROBATÓRIO

GRUPO: 00004 GRUPO ADMINISTRATIVO

MATRÍCULA:

NOME:

CARGO: 008 ASSESSOR ADMINISTRATIVO

DATA ADMISSÃO: 06/07/1998 LOTAÇÃO:

LOCAL DE TRABALHO: DIV.DE ORDENAMENTO TERRITORIAL

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: 12/04/2001 A 09/09/2001

ETAPA: 1

Instruções:

1 - Objetivo:

Este formulário tem por objetivo registrar o desempenho do servidor durante o período de estágio probatório

2 - Período de utilização

O formulário é encaminhado para área de lotação 30 dias antes do vencimento do período, o período a ser considerado para cobertura da avaliação do estágio probatório será de 05 em 05 meses durante 3 anos. Conforme normas estabelecidas;

3 - O formulário é composto de 10 fatores, com grau de importância diferente, de acordo com o grupo de cargos pertencentes;

3.1 - Grau de importância:

Peso 3 - para os fatores de maior impacto nos resultados do trabalho;

Peso 2 - para os fatores de médio impacto nos resultados do trabalho;

Peso 1 - para os fatores de baixo impacto nos resultados do trabalho;

4 - Acompanhamento do desempenho:

Assinalar com "X" na letra correspondente, considerando o resultado da avaliação do período, de acordo com os padrões de desempenho.

a) abaixo do esperado - corresponde a 25% do padrão;

b) atende parcialmente o esperado - corresponde a 50% do padrão;

c) atende satisfatoriamente o esperado - corresponde a 75% do padrão;

d) supera o esperado - corresponde a 100% do padrão.

5 - Reuniões com o servidor:

No mínimo uma vez no período, o avaliador deverá se reunir com o avaliado para analisar o desempenho apresentado.

Registrar os resultados e traçar os objetivos para os próximos cinco meses.

6 - Todo fator com desempenho abaixo do esperado, deverá ser justificado e relatado minuciosamente no campo específico.

7 - A secretaria deverá devolvê-la assinada até o dia 19/09/2001, impreterivelmente;

8 - Caso o servidor não concorde com a avaliação, deverá se pronunciar no campo específico do formulário, para que

1

Chue if

continua...

ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE

É dever do servidor o cumprimento da jornada de trabalho, ser pontual, cumprir prazos e não faltar.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado

9 QUALIDADE DO TRABALHO

A qualidade no serviço deve ser medida pelos índices de acertos e cumprimento das especificações técnicas.

- A- () Abaixo do esperado
B- Atende parcialmente o esperado
C- () Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado

9 DISCIPLINA

Todo servidor deve conhecer normas e regulamentos inerentes às suas atividades e deveres, o desconhecimento destas ocasiona prejuízo ao trabalho. Assim, avalie se o servidor cumpre as normas e regulamentos.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado

10 INICIATIVA

Iniciativa para apresentar idéias que contribuam com o desenvolvimento do trabalho, interesse e disponibilidade para resolver os problemas que surgem.

- A- () Abaixo do esperado
B- Atende parcialmente o esperado
C- () Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado

mae if

IDONEIDADE MORAL.

O servidor deve ter uma conduta orientada por princípios e regras morais, aplicados a qualquer tempo, lugar ou situação.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado
-

12 RESPONSABILIDADE

O trabalho deve ser executado com responsabilidade e comprometimento, nesse sentido, é receptivo a críticas que visem superar dificuldades.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado
-

13 INTERESSE PELO TRABALHO

Capacidade de levar avante seus objetivos, buscando o trabalho em seus múltiplos aspectos.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado
-

14 ZELO PARA COM OS BENS MATERIAIS

Capacidade para zelar os equipamentos, ferramentas e materiais sob sua responsabilidade ou manuseio.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado



QUANTIDADE DE TRABALHO

O trabalho deve ser quantificado dentro de um padrão comum, através de volume e/ou percentagens ou valores.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado
-

16 RELACIONAMENTO

O servidor deve ter habilidade no trato com as pessoas, independente do nível hierárquico, profissional ou social, influenciando construtivamente e demonstrando respeito a individualidade, compreensão, convivência harmoniosa, tolerância e ausência de atritos interpessoais.

- A- () Abaixo do esperado
B- () Atende parcialmente o esperado
C- Atende satisfatoriamente o esperado
D- () Supera o esperado

4

Okup
af
it

continua...

Observações do Avaliado: (citar os fatores dos quais discorda)

[Empty box for observations of the evaluated person]

Observações do Avaliador: (anexar relatório se necessário)

[Empty box for evaluator observations]

Necessidade para capacitação: Sim () Não ()

Em que aspectos: _____

Assinaturas:

Data 10/09/04.

Avaliado

NO VERSO

Avaliador/Carimbo

ÁREA DE USO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Total de pontos: _____

Resultado:

- () Promoção
- () Recuperação
- () Exoneração

Divisão de Desenvolvimento de Pessoal

Handwritten signature

ANEXO B – PORTARIA 233/99-GABINETE

continua...

**Prefeitura Municipal de Cascavel**

ESTADO DO PARANÁ

PORTARIA Nº 233/99-GAB

DISPÕE SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO DE SERVIDORES OCUPANTES DE CARGO DO GRUPO OCUPACIONAL ADMINISTRATIVO/OPERACIONAL E DO GRUPO OCUPACIONAL SUPERIOR.

O Prefeito Municipal de Cascavel, no uso de suas atribuições legais, considerando a necessidade de regulamentar a avaliação de desempenho em estágio probatório de servidores ocupantes de cargo do Grupo Ocupacional Administrativo/Operacional e do Grupo Ocupacional Superior.

RESOLVE

Art. 1º - Durante o estágio probatório, com vistas a aferir a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo, o servidor será submetido a avaliação de desempenho no 5º, 10º, 15º, 20º, 25º e 30º mês.

Art. 2º - Ficam definidos os grupos de cargos e seus componentes para avaliação de desempenho em estágio probatório, conforme segue:

GRUPO OPERACIONAL

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| - Auxiliar de manutenção | - Motorista II |
| - Carpinteiro | - Operador de máquinas leves |
| - Contra mestre | - Operador de máquinas pesadas |
| - Coveiro | - Operário I |
| - Eletricista I | - Operário II |
| - Eletricista II | - Pedreiro |
| - Gari | - Pintor I |
| - Marceneiro | - Pintor II |
| - Mecânico | - Servente |
| - Mecânico especializado | - Torneiro mecânico |
| - Mestre de obras | - Vigia |
| - Motorista I | - Zelador |

GRUPO ADMINISTRATIVO

- | | |
|--|----------------------------|
| - Almojarife | - Fiscal I |
| - Assessor administrativo | - Monitor |
| - Assistente administrativo | - Oficial administrativo |
| - Atendente de saúde | - Operador de computador |
| - Auxiliar de assistente social | - Fiscal II |
| - Auxiliar de contabilidade | - Fotógrafo |
| - Auxiliar de enfermagem | - Instrutor de informática |
| - Auxiliar de saúde | - Pesquisador |
| - Auxiliar de serviços administrativos | - Plantonista |



Prefeitura Municipal de Cascavel

ESTADO DO PARANÁ

- Auxiliar técnico
- Contínuo
- Desenhista
- Digitador de CPD
- Encarregado de cemitério
- Encarregado de setor
- Escriturário
- Fiel tesoureiro
- Repórter/redator
- Secretária
- Secretária executiva
- Técnico agrícola
- Técnico em administração
- Técnico em contabilidade
- Técnico em higiene dental
- Telefonista
- Topógrafo

GRUPO SUPERIOR

- Administrador de empresas
- Advogado
- Arquiteto
- Assistente social
- Bibliotecário
- Cirurgião dentista
- Contador
- Economista
- Enfermeiro
- Engenheiro agrícola
- Engenheiro agrônomo
- Engenheiro civil
- Engenheiro florestal
- Engenheiro químico
- Farmacêutico/Bioquímico
- Fisioterapeuta
- Fonoaudiólogo
- Médico
- Médico veterinário
- Nutricionista
- Orientador técnico/esportivo
- Pedagogo
- Psicólogo

Art. 3º - Ficam estabelecidos os seguintes fatores de AVD e respectivos pesos, em função do grupo ocupacional pertencente e dos requisitos definidos em lei.

	Assiduidade/Pontualidade	Disciplina	Relacionamento	Zelo com os equipamentos	Iniciativa	Interesse pelo trabalho	Quantidade de trabalho	Qualidade de trabalho	Responsabilidade	Idoneidade moral	Total dos pesos
Operacional	1	2	2	3	2	2	3	3	3	1	22
Administrativo	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1	20
Superior	1	2	2	1	3	2	2	3	3	1	20

Art. 4º - Para cada um dos fatores da avaliação será assinalada uma das alternativas correspondente aos seguintes conceitos e percentuais atribuídos.

- a) Não atende ao esperado 25%
- b) Atende parcialmente ao esperado 50%
- c) Atende ao esperado 75%
- d) Supera ao esperado 100%



Prefeitura Municipal de Cascavel

ESTADO DO PARANÁ

Art. 5º - Em se tratando de servidor que esteve subordinado a mais de uma chefia no período que preceder a consolidação da avaliação, esta se fará pela chefia a qual o avaliado tenha estado subordinado por maior período de tempo.

Art. 6º - A nota global de desempenho - NGD será atribuída através do seguinte procedimento de cálculo:

- a) calcula-se o número de pontos para cada fator de avaliação, multiplicando-se o peso do fator pelo percentual correspondente a alternativa assinalada, de acordo com o disposto no artigo anterior.
- b) A nota global de desempenho será atribuída pela seguinte fórmula:

$$\text{NGD} = \frac{\Sigma \text{ pontos}}{\Sigma \text{ pesos}} \times 100$$

Donde:

Σ pontos = somatória dos pontos obtidos em cada fator;

Σ Pesos = somatória dos pesos atribuídos a cada fator;

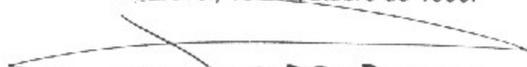
NGD = nota global de desempenho.

Art. 7º - Na avaliação de estágio probatório será utilizado o formulário e instruções constante do anexo I que integra esta portaria.

Art. 8º - Revogam-se as disposições em contrário.

GABINETE DO PREFEITO

Cascavel, 18 de outubro de 1999.


SALAZAR BARREIROS

Prefeito Municipal


DÉRCIO GALAFASSI

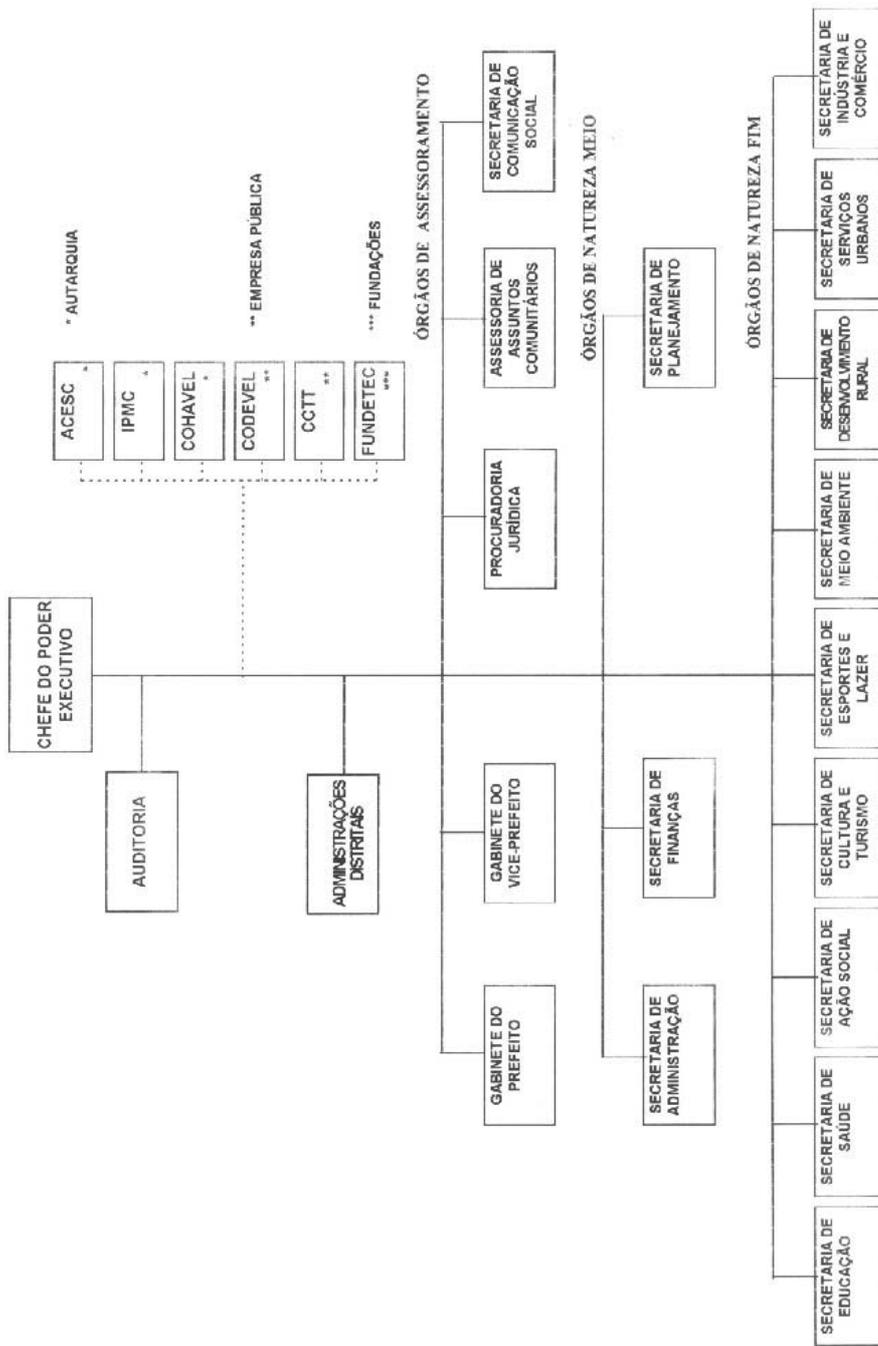
Secretário de Administração

ANEXO C – ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO MUNICÍPIO DE CASCAVEL - PR

ESTRUTURA BÁSICA - LEI Nº 2.557/95

ANEXO I

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Pg.1/14

ANEXO D – PORTARIA Nº 007/2001

PMC - Secretaria de Planejamento

SEPLAN

2

PORTARIA Nº 007/2001

O Secretário Municipal de Planejamento, no uso de suas atribuições legais e, considerando a necessidade de implantação na Seplan do Setor de Planejamento e do Setor de Acompanhamento do PPA

RESOLVE:

ART. 1º) Fica revogada a Portaria nº 03/2001 de 10 de Abril de 2001, passando a vigorar a partir desta data as determinações desta.

ART. 2º) Fica definida a denominação de SETOR para cada grupo de funções afins desempenhadas na Seplan, na hierarquia imediatamente inferior à divisão.

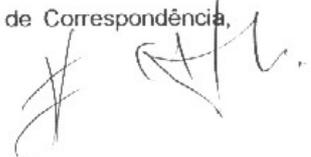
ART. 3º) Integrarão a **Divisão de Ordenamento Territorial (DVOT)**, os seguintes setores:

I – Setor de Aprovação e Licenciamento: Desempenha funções relativas a Aprovação de Projetos para edificação e Parcelamento do Solo, expedição de Alvará de Construção, expedição de Certificado de Conclusão de Obras, expedição de Certidão de Anuência e Certidão de Demolição. Pareceres a respeito do zoneamento de edificações com finalidade de licenciamento de usos (consulta prévia).

II – Setor de Cadastro Técnico Municipal (CTM): Desempenha funções relativas ao cadastramento e prestação de informações sobre imóveis do Município através de Processos, Certidões e Relatórios. Tem como atividades características: Cadastrar projetos em andamento e de Certificados de Conclusão de Obras (CCO). Cadastrar novos loteamentos, emitir certidões diversas que digam respeito aos imóveis do Município, proceder as revisões de IPTU, lixo, iluminação pública, bem como manter os registros necessários ao lançamento destes tributos, através de atualização das informações e mapas de loteamentos e quadras.

III – Setor de Administração: Desempenha as funções de apoio da SEPLAN, sendo: Recepção, Administração de Pessoal, Encaminhamento de Correspondência,

(C:\SEPLAN\2001\007\001 (24)



continua...

SEPLAN

Protocolo, Transporte e Funções de Secretaria e Almojarifado, Arquivos, Manutenção de: equipamentos, veículos, mobiliário e instalações, supervisão do serviço de limpeza e copa, tesouraria da secretaria.

IV – Setor de Regularização Cadastral: Desempenha funções relacionadas a regularização dos imóveis públicos e das informações existentes no CTM, através de levantamento topográfico e verificações na documentação disponível, elaborando os projetos e providenciando as aprovações necessárias.

V – Setor de Acompanhamento do PPA: Desempenha funções de elaboração do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual. Desempenha funções de acompanhamento dos investimentos da Administração Municipal, observando a correlação necessária destes com as previsões da Legislação Orçamentária Municipal.

ART. 4º) Compete ao gerente da DVOT as seguintes funções:

I – Coordenação dos diversos setores que compõem a Divisão;

II – Organizar as reuniões da Comissão Permanente de Comércio Ambulante;

III – Exercer o controle do Setor de Administração no âmbito de toda a Secretaria de Planejamento, incluindo as duas Divisões.

ART. 5º) Integrarão a Divisão de Ordenamento Urbano – DVOU, os seguinte setores:

I – Setor de Geoprocessamento: Desempenha funções de orientação e acompanhamento ao processo de informatização da Seplan, viabilizando a implantação do Geoprocessamento, preparação da base de dados geográficos e alfa numéricos para aplicação ao geoprocessamento; geração de informações georeferenciadas.

II – Setor de Projetos: Desempenha funções relacionadas à elaboração de Projetos Arquitetônicos, Urbanísticos e Paisagísticos, orçamento e a captação de recursos para execução de Projetos Públicos.

III – Setor de Engenharia de Tráfego: Desempenha funções de planejamento e controle do Tráfego Urbano.

IV – Setor de Planejamento: Desempenha funções relacionadas à elaboração de planos de desenvolvimento gerais e setoriais; atualização do Plano Diretor e elaboração de propostas para ajustes em sua legislação complementar; pesquisa, sistematização, registro, análise, produção e divulgação de dados e informações necessárias ao planejamento e à ação da Administração Municipal; Implantação e

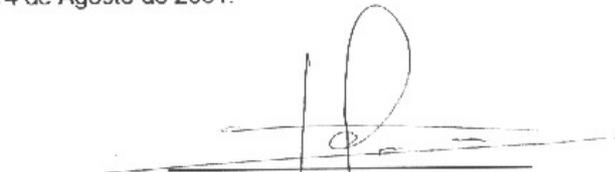
SEPLAN

gerenciamento do processo de planejamento e orçamento municipal com a participação da comunidade.

ART. 6º) Compete ao Gerente da DVOU:

- I – Coordenação dos diversos setores que compõem a Divisão;
- II – Organizar as reuniões da Comissão de Zoneamento;
- III – Organizar as reuniões do Comitê Técnico Urbanístico.

Cascavel, 14 de Agosto de 2001.



Nestor Dalmina**Secretário Municipal de Planejamento**

Anestor Tombini**Diretor da Secretaria de Planejamento**