

Desafios e Perspectivas: Avaliação de Desempenho da Secretaria de Gestão de Pessoas de Juazeiro - BA

Géssica Tamires Barbosa Silva¹; Jackson Manuel Neves²

Resumo: A presente pesquisa tem como objetivo geral discutir o processo de Avaliação de Competências e Desempenho realizado pela Superintendência de Valorização do Servidor, da Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGESP, da Prefeitura de Juazeiro – BA, para com os seus servidores, e de como ela pode contribuir para o desempenho funcional dos mesmos. Bem como os objetivos específicos: discutir os conceitos sobre o tema avaliação de desempenho, promover um levantamento da legislação de um município sobre a avaliação que ele realiza, identificar o seu processamento, descrever o processo de capacitação vigente, e se ele leva em consideração os resultados das avaliações dos seus servidores. A metodologia utilizada teve duas vertentes: a primeira com uma entrevista não estruturada de caráter indutivo, empírica, feita com a responsável pelas avaliações, e a segunda com questionários com perguntas objetivas e subjetivas para os avaliados e os avaliadores imediatos, com o intuito de entender as concepções de ambos, o que torna o estudo qualitativo e quantitativo. Em virtude dos resultados apurados, pode-se concluir que a avaliação de desempenho é de suma importância para obtenção de dados importantes para o progresso da Gestão de Pessoas, e conseqüentemente da Gestão Pública do município. Entretanto, foi demonstrado que ela precisa passar por ajustes para que os resultados obtidos gerem dados mais específicos e um melhor desenvolvimento.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Avaliados. Avaliadores. Gestão Pública Municipal. Desenvolvimento.

Challenges and Perspectives: Performance Evaluation of the Secretary of Management of People of Juazeiro - BA

Abstract: The present research has as general objective to discuss the Process of Evaluation of Competencies and Performance carried out by the Superintendence of Valorization of the Server, of the Secretary of Personnel Management – SEGESP of the City Hall of Juazeiro - BA, as its servers, and how it can contribute to the functional performance of the same. As well as the specific objectives: to discuss the concepts on the subject of performance evaluation, to promote a survey of the legislation of a municipality on the evaluation that it performs, to identify its processing, to describe the current qualification process, and if it takes into consideration the results of evaluations of their servers. The methodology used had two aspects: the first one with an unstructured interview of an empirical character, made with the person in charge of the evaluations, and the second one with questionnaires with objective and subjective questions for the evaluated ones and their immediate evaluators, with the intention of understanding the conceptions of both, which makes the study qualitative and quantitative. Due to the results, it can be concluded that the performance evaluation is of paramount importance in order to obtain important data for the progress of the People Management, and consequently of the Public Management of the municipality. However, it has been demonstrated that it needs to be adjusted so that the results obtained generate more specific data and a better development.

Keywords: Performance evaluation. Evaluated. Evaluators. Municipal Public Management. Development.

¹Bacharel em Administração pela Faculdade São Francisco de Juazeiro – BA - FASJ. Pós-Graduada em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. E-mail: gessicasilva2@hotmail.com;

²Administrador/Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. E-mail: jacksonneves09@hotmail.com

Introdução

A Administração Pública é definida como “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 2010, p. 65). Ela, através de seus servidores tem a função de gerir os recursos públicos, e fazer com que as atividades desse tipo de gestão possam ser executadas e o bem comum possa ser atingido. Para realizar este objetivo a Administração Pública possui agentes incumbidos de tal função. Os servidores públicos não só têm a responsabilidade de gerir os serviços públicos, mas de administrá-los de maneira a alcançar o bem comum, pois resulta em serviços sociais, que serão disponibilizados à coletividade (OLIVEIRA, 2011, p. 9). Nesse sentido, as ações desses servidores devem ser administradas e avaliadas, para que possam ocorrer adequadamente.

A gestão de pessoas é a responsável por administrar as atividades desempenhas por esses profissionais, e para tanto, utiliza algumas ferramentas, dentre elas é a avaliação de desempenho, que é uma das atividades de maior relevância na gestão estratégica, que tem por função identificar falhas, encontrar soluções, e conseqüentemente gerar bons resultados em uma determinada atividade (OLIVEIRA, 2011, p. 97).

Para Siqueira (2002, p. 56), a avaliação de desempenho utiliza os conceitos de avaliação (examinar, prezar, formar juízo/opinião, arbitrar, desaprovar, corrigir, analisar), do mesmo modo o de desempenho: como a conduta efetiva do funcionário diante de uma perspectiva comportamental idealizada pela a organização da qual ele participa.

A presente pesquisa tem como objetivo geral discutir o processo de avaliação de desempenho realizado pela Superintendência de Valorização do Servidor da Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGESP da Prefeitura de Juazeiro – BA, para como os seus servidores, e de como ela pode contribuir para o desempenho funcional dos mesmos. Como conseqüente, tem-se como objetivos específicos: a) Explicar conceitos bibliográficos de avaliação de desempenho; b) Realizar levantamento da legislação municipal sobre a análise de desempenho; c) Identificar como se dá o processo de avaliação de desempenho dos servidores; d) Descrever o processo de capacitação vigente, e se ele leva em consideração os resultados do processo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

O estudo foi realizado através de uma entrevista, feita com a Superintendente Interina de Valorização do Servidor, para conhecer o processo de avaliação que essa secretaria realiza, e de uma pesquisa, através de questionários, com os servidores que são avaliados e dos seus avaliadores imediatos, para conhecer as concepções de ambos sobre esse instrumento de

avaliação.

O presente estudo está estruturado em cinco seções. A primeira consiste nesta Introdução, em que se apresentam os objetivos e justificativas da pesquisa, a segunda apresenta o referencial teórico, a terceira são apresentados os métodos a metodologia adotada, na quarta são apresentados os principais resultados e na quinta e última seção são apresentadas as conclusões da pesquisa.

Avaliação de Desempenho: Definições e Perspectivas

Dentro do processo de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é encarregada de evidenciar duas perspectivas: os processos referentes à gestão de pessoas e as pessoas no desenvolvimento de suas atividades (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 99).

Siqueira (2002, p. 56) conceitua a avaliação de desempenho como o julgamento realizado no descompasso presente na atuação do empregado entre o desempenho esperado pela organização e o desempenho realizado. Para Gil (2007, p. 273), a avaliação deve ser entendida como uma ferramenta que tenha como principal função elevar a aptidão das pessoas e controlá-las o mínimo possível. O que possibilita aos gestores retificar, estimular e direcionar os seus administrados. De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p.99), os instrumentos de avaliação de desempenho podem ser usados de inúmeras formas, dependendo do contexto, do meio em que estão inseridos ou da visão do gestor.

Assim, essas ferramentas podem ser usadas no momento em que os recursos humanos estão sendo planejados, no processo de recrutamento e seleção de novos servidores, na descoberta de novos dons e chances de avanços na organização e na identificação de demanda de capacitação.

Para Siqueira (2002, p. 57), a avaliação de desempenho é responsável pela observação diária das ações dos funcionários, seus desenvolvimentos, suas insuficiências, sucessos e fracassos, mas também da proposta constante de *feedback*³ momentâneo, além de detectar e solucionar as adversidades, buscando permanecer com um incessante e elevado modelo de incentivo e de conseguir rendimentos. Promovendo assim, entrevistas frequentes e de caráter formal, que possibilitam tanto ao avaliado, como ao avaliador, estudar os resultados alcançados no tempo pretendido e rearranjar direções inéditas, com comprometimento mútuo e atuação disciplinadora, caso necessário.

³ Estado em que a pessoa obtém dados retilíneos e objetivos a respeito da sua performance. (HACKMAN; OLDHAM, 1975 apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 120).

A avaliação de desempenho é capaz de ter um alcance elevado em suas metas, podendo proporcionar o aprimoramento do servidor, ou mesmo possibilitar o fornecimento de dados a respeito da profissão e da permanência no cargo (HENEMANN; GONÇALVES, 2014, p. 2).

Para Oliveira e Medeiros (2011, p. 99), a avaliação de desempenho precisa estar alinhada às estratégias organizacionais, contudo se em uma organização não houver esse alinhamento, o resultado deste processo poderá ser usada de forma desacertada e restrita. Observa-se esse fenômeno quando organizações usam esse método apenas com o intuito de penalizar os servidores que não alcancem os níveis estipulados, ou na promoção dos que conseguirem uma boa avaliação.

Para Henemann e Gonçalves (2014, p. 2) consideram a avaliação de desempenho como um instrumento essencial para uma organização, pois é ela quem propicia incentivos para se fazer uma escolha sobre os propósitos estratégicos e dos colaboradores. Entretanto, esse procedimento não pode ser considerado como fácil, pois sua efetivação, especialmente na esfera pública, dispõe de vários fatores que necessitam se dirigir para um mesmo ponto comum, para que as metas esperadas possam ser alcançadas.

Métodos de Avaliação de Desempenho

Segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 101), há vários meios para avaliar o progresso das pessoas, e citam alguns dos quais tem por mais relevantes, são eles:

Escalas Gráficas: meio não complexo, de criação descomplicada. Designa um conjunto de coeficientes decisivos: mensuração e atribuições nas atividades, singularidade, pontualidade. Resume-se a uma tabela com colunas e linhas. Onde os graus de desempenho estão nas colunas, e os fatores localizados nas linhas; **Avaliação 360°:** é muito usada por organizações contemporâneas por meio de seus atributos de inserção e de participação nas decisões. Os participantes obtêm *feedback* da maioria das pessoas que interagem com eles, independentemente da hierarquia. Sendo sugestionado nesse contexto, onde há avaliação mútua; **Escolhas Forçadas:** é uma ferramenta que dispõe de diversas frases sobre o desenvolvimento do servidor, e onde o avaliador decide sobre as que melhor demonstram sobre o progresso de cada um dos participantes, mas é induzido a levar em conta apenas as concepções do trabalho, fundamentado somente nas frases que são dispostas; **Comparativo:** embasa-se em confrontar informações entre dois servidores, ou de um servidor e o grupo onde ele está inserido, para poder classificá-los de acordo com os quesitos determinados (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 101).

O mesmo autor discute que não há um método mais adequado para avaliar o desempenho humano nas organizações. A escolha do método que será utilizado depende de

diversos fatores como, por exemplo, cultura organizacional, nível de maturidade do avaliador e avaliados. Logo, a escolha de qualquer método deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa de cunho quali-quantitativa realizou-se em duas etapas: uma entrevista com a responsável pelo setor que administra a avaliação dos servidores, e a outra por meio da utilização de questionários com servidores públicos de uma instituição de Ensino do município. Os participantes concordaram com a pesquisa, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual apresentava os objetivos, benefícios e riscos que a pesquisa poderia proporcionar assim como sua voluntariedade no fornecimento dos dados..

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195), a entrevista pode ser entendida como a reunião entre duas pessoas, para que uma delas possa extrair conhecimento sobre um tema específico, através de um diálogo de caráter técnico. Esse instrumento pode ser usado na averiguação social, com o objetivo de extrair dados ou auxiliar na análise ou na resolução de uma adversidade social. O método é indutivo, pois se destina a expressar os atributos da avaliação de desempenho realizada pela Secretaria de Gestão de Pessoas, e as consequências dessa ferramenta, pelo enfoque dos responsáveis pela sua realização. Sendo uma investigação empírica, com o intuito de fornecer ao investigador, as informações sobre o grupo participante, suas aptidões, e poder avaliar a intensidade de habilidades estipuladas (HENEMANN; GONÇALVES, 2014, p. 5).

O caráter da entrevista é despadronizado ou não estruturado, que possibilita ao entrevistador averiguar de uma forma mais livre e abundante um assunto, direcionando-o da forma mais proveitosa possível, onde as perguntas são abertas e informais. (MARCONI E LAKATOS, 2003).

A entrevista foi realizada com a Superintendente Interina de Valorização do Servidor da Secretaria de Gestão de Pessoas - SEGESP, utilizando um roteiro que se buscava compreender o processo de avaliação do órgão,tabela 1.

Tabela 01: Roteiro da entrevista

1	Regulamentação da avaliação de desempenho
---	---

2	Características
3	Etapas
4	Aplicabilidade
5	Finalidade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2019)

Na segunda etapa do estudo, foi escolhida uma instituição de ensino, e em seguida foi realizada a entrega de questionários aos servidores, que participam da Avaliação de Competências e Desempenho da SEGESP, e de seus avaliadores imediatos (coordenadora e diretora), para conhecer suas percepções sobre essa avaliação. Essa etapa foi feita por meio de questionários com perguntas objetivas, que são mais rápidas na aplicação e nos resultados e subjetivas que permitem investigações mais intensas e imprescindíveis (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 204-205).

Birochi (2015, p. 54), diz que as pesquisas qualitativas se empenham em entender os fenômenos sem precisar medir, ou abreviá-los a elementos e parâmetros mensuráveis, quer por seu caráter peculiar ou seu aspecto. Contudo, a pesquisa quantitativa é o oposto da qualitativa, pois se atem a medir o contexto analisado, através de padrões de medidas, estimativas e variáveis. Desse modo, essa pesquisa é considerada quali-quantitativa, pois tanto preza pelo entendimento do lugar estudado, como os resultados obtidos nos questionários feito com os servidores e seus avaliadores imediatos, sobre a avaliação de desempenho que eles participam.

Tabela 02: Questionários dos avaliados

1	O que você entende por avaliação de desempenho?
2	Você conhece a legislação que rege a avaliação de desempenho neste órgão?
3	Você acha que a avaliação de desempenho funcional atende a lei vigente?
4	Como você avalia a avaliação de desempenho funcional praticada neste órgão?
5	A avaliação de desempenho funcional, praticada neste órgão contribui com o aperfeiçoamento da atividade pública?
6	Você participa do processo de avaliação de desempenho?
7	Há valorização e reconhecimento por parte da gestão de pessoas, após o resultado da avaliação de desempenho funcional?
8	Há feedback (retorno) entre o resultado das avaliações de desempenho?
9	Caso o avaliado não concorde com o seu resultado é possível recorrer, bem como reverter a decisão do avaliador?
10	Como o resultado da avaliação de desempenho poderia ser utilizado positivamente por esse órgão?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2019)

Tabela 03: Questionários dos avaliadores imediatos

1	O que você entende por avaliação de desempenho?
2	Você teve algum treinamento para realizar a avaliação de seus subordinados?
3	Você conhece a legislação que rege a avaliação de desempenho neste órgão?
4	Você se sente preparado em realizar a avaliação de desempenho de seus subordinados? Conte-nos um pouco sobre sua experiência.
5	Como os resultados da avaliação de desempenho são utilizados por este órgão?
6	Se pudesse mudar a forma de avaliação de desempenho, mudaria? Se sim, justifique.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2019)

Resultados e Discussões

A Lei Nº 2.605/2016 dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), dos servidores públicos efetivos da Administração Direta e dos participantes da Administração Indireta do Poder Executivo Municipal, incluindo a Companhia de Segurança, Trânsito e Transporte – CSTT. (p. 66). Dentre os principais princípios apontados na referida lei está:

O reconhecimento e valorização do servidor público e o estabelecimento de política de gestão de pessoas capaz de conduzir, de forma eficaz, ações de reconhecimento, valorização e desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores públicos (JUAZEIRO, 2016).

A pesquisa bibliográfica serviu de suporte, para o desenvolvimento da entrevista, e também da confecção dos questionários. O intuito desse procedimento foi verificar se a SEGESP realizava esse tipo de avaliação, levantar a legislação específica, conhecer e descrever os procedimentos, e de como os resultados obtidos são processados. Além de entender a ótica da chefe desse departamento com relação a essa ferramenta.

Primeira Etapa da Pesquisa

Essa fase da pesquisa deu-se através de uma entrevista feita com a Superintendente Interina de Valorização do Servidor da SEGESP. Com as percepções extraídas da pesquisa qualitativa, no referencial teórico, e na avaliação de desempenho (que é desenvolvida pela Secretaria de Gestão de Pessoas), foi possível entender que a avaliação se dá através de um questionário dividido em duas partes. A primeira delas tem as seguintes etapas: a mensuração de indicadores sobre competências essenciais (institucionais), depois com as comportamentais, e por último as de caráter técnico. A segunda parte da avaliação é sobre fatores de desempenho. E a terceira parte tem quatro quadros para atribuir os pontos fracos, comentários do avaliador (para justificar os indicadores apontados com graus 1 ou 2), comentários do avaliado, e por último um plano de ação para sugestão de soluções de problemas encontrados. Tanto na primeira, como na segunda parte, a atribuição das pontuações por graduações é feita através de um quadro que contém quatro graus cada. Ao lado de cada competência há duas colunas: uma para o avaliado (se autoavaliar), e a outra para o avaliador atribuir os graus que achar pertinente a cada item. Assim, há uma pontuação por tópico, e ao final uma média geral.

De acordo com a Superintendente Interina de Valorização do Servidor, a Avaliação de Competências e Desempenho é realizada a cada dois anos, e está inserida no Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores públicos de Juazeiro – BA, sendo regida pela Lei nº 2.605/2016. Ela é realizada a cada dois anos, mas estuda-se a possibilidade de reduzir a sua aplicabilidade para um ano, e criar um sistema para informatizá-la. A avaliadora demonstrou conhecimento sobre métodos de avaliação de desempenho e considera que a avaliação é do tipo 360°, pois é feita por um avaliador, mas o avaliado tem o direito de argumentar caso discorde do resultado da sua avaliação, e se a justificativa for plausível, a avaliação poderá ter outro resultado.

Segunda Etapa da Pesquisa

Segundo a Superintendente da SEGESP, a avaliação de desempenho da escola, é dada da seguinte forma: os professores fazem a avaliação escrita, e estas são corrigidas pelo coordenador (a), já o coordenador também faz avaliação, mas o diretor é o responsável pela correção, ou seja, há uma hierarquia envolvida no processo de correção, o que é comprovado no §4º do artigo 10 da Lei nº 2.605/2016, que diz que o superior imediato é o responsável pelo

processo de avaliação, e logo depois essas avaliações são enviadas para a Secretaria de Gestão de Pessoas, onde é feita a apuração dos resultados.

Na escola escolhida há vinte funcionários, mas apenas nove avaliados participaram da pesquisa, o que corresponde a 45% de participação. Os participantes concordaram com a pesquisa, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual apresentava os objetivos, benefícios e riscos que a pesquisa poderia proporcionar assim como sua voluntariedade no fornecimento dos dados. As perguntas dessa investigação está presente na tabela 02, do item 3, desse artigo, e abaixo os resultados:

A avaliação de desempenho pode ser entendida como um acompanhamento seguido de ações no decorrer dos processos de aprendizagem versus ensino, como uma avaliação que possibilita avaliar e se reavaliar, que demonstra o desempenho no local de trabalho, e que contribui para a aprendizagem.

Sobre o conhecimento da Lei, 11% dos entrevistados dizem não conhecer a legislação que rege a avaliação de desempenho, e 89%, dizem ter conhecimento sobre essa lei. Assim, temos que os servidores tem se preocupado em conhecer os seus direitos, o que é fundamental na hora de reivindicar dos governantes, caso estes cometam ilicitudes para com os servidores.

No quesito legalidade, 67% dos entrevistados dizem que a avaliação de desempenho atende a lei vigente, e 33% dizem que não, ou seja, mais da metade dos entrevistados concordam que a avaliação de desempenho funcional está de acordo com a lei da qual é regida, o que é de suma importância para o bom andamento da Gestão Pública do município.

A respeito da avaliação de desempenho, 63% dos servidores consideram essa avaliação como boa, e 37% a acham regular, ou seja, podemos inferir que a essa avaliação é aceita pela maioria dos servidores entrevistados.

Quando questionados se a avaliação de desempenho contribui com o aperfeiçoamento da atividade pública, 33% dos entrevistados disseram que não, e 67% concordaram com a assertiva, o que mostra que a avaliação de desempenho tem sua parcela de contribuição na atividade pública, tornando uma ferramenta importante para os servidores, sejam eles avaliadores, ou avaliados.

Segundo os entrevistados, 11% não participam da avaliação de desempenho, e 89% afirmam participar, o que demonstrou que 89% dos entrevistados são efetivos, e 11% são contratados. Com isso, temos que a avaliação é feita apenas para avaliar os servidores efetivos, e não os contratados.

Para 3,33% dos entrevistados, após o resultado da avaliação de desempenho há valorização e reconhecimento, mas 67% afirmaram que não. O que demonstra que a maioria

dos servidores dessa instituição não acham que são reconhecidos e nem valorizados, o que se contrapõe ao artigo VII, da lei A Lei Nº 2.605/2016, que fala sobre o estabelecimento de ações de reconhecimento e valorização dos servidores públicos, por parte da Gestão de Pessoas.

Sobre a existência de *feedback* da avaliação, 56% dos entrevistados dizem que não tiveram retorno dos seus resultados, e 44% disseram que houve. Essa porcentagem revela que os avaliadores não tem ofertado 100% dos retorno das avaliações para os seus avaliados, o que dificulta o conhecimento dos erros e acertos, e posteriormente a reversão do resultado por parte dos avaliadores.

Para 33% dos servidores é possível recorrer a um resultado de uma avaliação, como também a reversão do mesmo, mas 67% discordam dessa afirmação. O que pode ser atrelado aos resultados da assertiva 8, que diz que apenas 44% dos avaliados dizem ter retorno dos seus resultados, e 56% dizem que não. Sem saber os resultados das avaliações, os servidores não têm como recorrerem, nem tão pouco os avaliadores mudarem de ideia sobre uma avaliação. É necessário que essas avaliações sejam discutidas entre ambos, para que haja um consenso entre os dados obtidos, e transparência dessas informações para os servidores que delas participam, pois isso é um direito deles.

O resultado da avaliação poderá ser utilizado positivamente, se houver avaliações diárias, e não bianuais, que analisem a participação e o desenvolvimento das atividades. Além de realizar *feedback* com os avaliados para identificar os erros e acertos, apresentando um perfil para alocar o servidor na função mais adequada possível, a fim de promover melhorias nas atividades de cada servidor e a sua valorização.

Também foram entregues um questionário a diretora, e um para a coordenadora (que são as duas avaliadoras imediatas da instituição), com seis questões cada, e ambas responderam de acordo com as perguntas da tabela 03, do item 03, sobre os seguintes temas:

Quadro 01: Entrevista com os avaliadores

Significado de avaliação de desempenho (1)	Consideram como uma forma de avaliar o desempenho do servidor na execução das suas atividades, e como uma sistemática que possibilita uma elevação profissional, seja em aspectos qualitativos, ou financeiros.
Treinamento (2)	De acordo com o questionamento sobre treinamento, foi possível verificar que não

	há treinamento para os avaliadores dessa instituição, sobre a avaliação de desempenho, o que deveria ocorrer para o alcance de melhores resultados. Entretanto, um dos avaliadores diz ter tido apenas orientações sobre a avaliação.
Conhecimento da lei da avaliação de desempenho (3)	A coordenadora diz ter conhecimento da lei que rege a avaliação de desempenho, mas a diretora não. Esse tipo de conhecimento permite uma busca maior para reivindicações na melhoria dessa ferramenta de gestão.
Preparação para realizar as avaliações (4)	A diretora diz que se sente preparada, mas a coordenadora diz que não totalmente, pois não há questionários para cada função, o que dificulta o processo de avaliação.
Utilização dos resultados da avaliação de desempenho na instituição (5)	Seguindo os critérios de crescimento na carreira, ou seja, “promovendo a mudança de um padrão de vencimento para outro, por meio da progressão, ou da promoção, que é a mudança do último vencimento da Classe em que se encontra, para o primeiro padrão de vencimento da Classe imediatamente superior, mediante as diretrizes de carreira estabelecidas (art. 9º, LEI 2.605/2016).”
Sugestão de mudanças na forma da avaliação de desempenho funcional (6)	A diretora e a coordenadora disseram que não mudariam a forma da avaliação de desempenho. Mas, a segunda sugeriu a criação de questionários específicos para cada função e, que tivesse o retorno dos resultados.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Considerações Finais

Segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 97), para que haja êxito na gestão de pessoas, é preciso haver um suporte operacional de algumas áreas. Os conhecimentos e os aspectos necessitam de conversão para que os chefes de cada esfera consigam escolher com mais concisão. Mas, é necessário ter um sistema que disponha sobre esses dados, para saber o que têm na organização, e mais ainda dados sobre Gestão de Pessoas que estrutrem as informações dispostas com a finalidade almejada. Com a realização do estudo pode-se verificar que o município de Juazeiro – BA faz avaliações bianuais, de desempenho funcional,

com os seus servidores efetivos. O intuito é de propiciar crescimento nas carreiras por meio da promoção e da progressão e promover melhorias no serviço público.

O estudo demonstrou que a maioria dos servidores concordam, que Avaliação de Desempenho Funcional atende a lei vigente, que contribui para o aperfeiçoamento da atividade pública. Mas, afirmam que não são valorizados após o resultado dessa ferramenta, que não recebem retorno dos seus resultados, e que por isso não têm como recorrerem caso discordem de alguma análise.

Entretanto, o questionário dos avaliadores demonstrou que eles não recebem treinamento para analisar as avaliações, que têm conhecimento da lei que institui a avaliação, que não avaliam só por meio dos questionários, mas também aproximando-se dos seus avaliados, promovendo reuniões periódicas, utilizando os resultados de acordo com os requisitos da elevação na carreira. E sugeriram que a SEGESP elaborasse questionários de acordo com cada função, bem como que possibilitasse o *feedback* dos resultados.

Assim, faz-se necessário que esse tipo de avaliação passe por ajustes, para que tenha um teor maior de aceitação, como também de apuração de resultados mais precisos. Possibilitando, de fato, uma avaliação do tipo 360°, onde todos se avaliam, há discussão sobre os resultados e sugestões de modo geral. E houvesse um treinamento para os avaliadores, para que as correções sejam plausíveis e consistentes. O que contribui não só para o desenvolvimento dos servidores, e da avaliação em si, mas também da Gestão Pública do município.

Referências

BIROCHI, Renê. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2015. 134p.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

HENEMANN, Julia Seolino; GONÇALVES, Guilherme Corrêa. *Avaliação de Desempenho: Desafios e Dificuldades na Utilização da Ferramenta no Setor Público*. Rio de Janeiro – 13 a 17 de setembro de 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 36. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

OLIVEIRA, José Arimatés de.; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. *Gestão de pessoas no setor público*. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.184p. : il.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JUAZEIRO – BA – *Lei nº 2.605/2016 – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR)*– Juazeiro – 01 de setembro de 2016.

SIQUEIRA, Wagner. *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos Ultrapassados*. – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed. 2002.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

SILVA, Géssica Tamires Barbosa. NEVES, Jackson Manuel. Desafios e Perspectivas: Avaliação de Competências e Desempenho da Secretaria de Gestão de Pessoas de Juazeiro – BA. 2019. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.45, p.1125-1137. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 10/05/2019

Aceito 16/05/2019