

CRIAÇÃO DE VALOR NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO QUADRO GERAL DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE ROLANTE/RS

Sandra Lucia Gattelli¹
Ms. Luiz Antonio Teffili²
Novembro de 2019

Resumo

O presente trabalho analisou a efetividade do sistema de avaliação de desempenho e meritocracia dos servidores municipais do quadro geral, implantado no Município de Rolante através da Lei nº 3852/2016, com vigor a contar de 01 de janeiro de 2017. Para tanto, foi analisada a legislação atual e realizado um comparativo com a metodologia utilizada para o quadro de servidores do magistério municipal, como também questionários e entrevistas foram aplicados. A pesquisa se caracterizou como aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, pelo método de estudo de caso. Como resultados é possível destacar que o processo gera valor público, ainda que distante do nível excelente.

Palavras-Chave: criação de valor no serviço público; avaliação de desempenho; meritocracia.

CREATION OF VALUE IN PUBLIC SERVICE: A CASE STUDY ON PERFORMANCE EVALUATION OF SERVANTS OF THE GENERAL FRAMEWORK OF THE EXECUTIVE POWER OF ROLANTE / RS

Abstract

The present work analyzed the effectiveness of the performance evaluation and meritocracy system of the municipal staff of the general staff, implemented in the Municipality of Rolante through Law No. 3852/2016, effective since January 1, 2017. For this purpose, the current legislation was analyzed and compared to the methodology used for the municipal teaching staff, as also, questionnaires and interviews were applied. The research was characterized as applied, with qualitative and quantitative approach, by the case study method. As results, it is possible to highlight that the process generates public value, although far from the excellent level.

Keywords: value creation in the public service; performance evaluation; meritocracy.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do serviço público é alvo de atenção de diversos gestores nas di-

¹ Sandra Lucia Gattelli, acadêmica, aluna do Curso de Tecnologia em Processo Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Rolante

² Luiz Antonio Teffili, orientador, professor do Curso de Tecnologia em Processo Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Rolante

versas esferas de poder. Conforme Bergue (2014), a visão administrativa de orientação mecanicista não se aplica ao serviço público em que a dimensão humana é predominante e, para tanto, é preciso um olhar voltado para a complexidade e caos, que são marcos conceituais potentes, para o diagnóstico e ação em matéria de gestão de pessoas.

Ainda conforme Bergue (2014), a produção de valor público tem centralidade nas pessoas. As pessoas produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação e esse processo se materializa no trabalho. A análise do trabalho constitui ponto de destaque para compreensão da produção de valor e, por consequência, fator determinante para orientação estratégica de alocação de recursos.

Para Dutra et al. (2019), a administração pública tem estado na agenda da avaliação de pessoas através de leis ou instruções normativas. Porém, atualmente, está deslocando a valorização do servidor por tempo de casa e certificados de conhecimento para uma avaliação centrada na meritocracia que possa determinar o nível de contribuição da pessoa para a efetividade e o desenvolvimento da organização.

A pesquisa foi realizada no Poder Executivo do Município de Rolante, escolhido pelo critério de conveniência, por ser o empregador da pesquisadora. Isso facilitou o acesso a servidores e documentos, a distribuição dos questionários e a realização da entrevista. A análise do Capítulo IV da Lei Municipal nº 3852/2016 (plano de carreira do quadro geral), e também o comparativo com a Seção III do Capítulo III da Lei Municipal nº 1.636/2001 (plano de carreira do magistério) também foi facilitado pela familiaridade da pesquisadora com o assunto.

O Município de Rolante foi criado em 28 de fevereiro de 1955, através da Lei Estadual nº 2.527, de 15 de dezembro de 1954 (documento disponível na biblioteca online do IBGE – rolante.pdf), e instituiu seu Regime Jurídico Estatutário em 13 de novembro de 1972, através da Lei Municipal nº 195, de 13 de novembro de 1972, mas manteve contratações sob o regime das Consolidação das Leis do Trabalho – CLT até 31 de dezembro de 2017, sendo que, até esta data, apenas uma pequena parcela de servidores era regida pelo estatuto.

Em 01 de agosto de 2001, foi estabelecido o Plano de Carreira, Remuneração e Quadro de Empregos do Magistério Público do Município, através da Lei Municipal nº 1.636, de 24 de agosto de 2001 (o plano manteve o quadro do magistério sob o regime celetista).

Em 01 de janeiro de 2017, entrou em vigor o Plano de Carreira para o quadro

geral de servidores, através da Lei Municipal nº 3852, de 19 de abril de 2016, que possibilitou a migração voluntária de empregados do regime celetista para o regime estatutário (apenas para servidores do quadro Geral).

Em 01 de janeiro de 2018, todos os empregados públicos do Município de Rolante foram transpostos (quadro Geral e Magistério), compulsoriamente, do regime celetista para o regime estatutário, através da Lei nº 4.112, de 19 de dezembro de 2017, havendo, desde então, um único regime jurídico.

Considerando o breve histórico das leis que gerem as pessoas no serviço público municipal, o presente trabalho se propôs a responder o seguinte problema de pesquisa: O sistema avaliativo atual gera valor ao serviço público ou é apenas um sistema remuneratório de acesso facilitado?

Este trabalho teve, como objetivo geral, a análise do processo avaliativo de mérito dos servidores de carreira do quadro geral do Município de Rolante, órgão público da administração direta, que instituiu, a contar de 01 de janeiro de 2017, o Plano de Carreira dos Servidores, através da Lei Municipal nº 3852, de 19 de abril de 2016. Para tanto, analisou-se especificamente, o Capítulo IV da referida lei, que trata da meritocracia e também realizou-se um comparativo com a Seção III do Capítulo III da Lei Municipal nº 1.636, de 24 de agosto de 2001.

Assim, pôde-se estabelecer os seguintes objetivos específicos: (1) Apurar o grau de envolvimento dos servidores no processo avaliativo; (2) Identificar se o processo contribui para a melhoria de desempenho dos servidores (geração de valor) (3) Verificar a existência de isonomia entre os dois planos de carreira existentes no município.

A imaturidade do processo de meritocracia (01/01/2017) justificou a realização desta pesquisa e tornou sua avaliação interessante, pois através da análise das respostas dos avaliados e das percepções de gestores pretendeu-se apurar a existência de problemas e apontar possíveis correções. O trabalho está baseado na análise de questionários aplicados a servidores que já obtiveram a progressão na carreira após submissão ao sistema avaliativo atual, bem como na análise das entrevistas realizadas com gestores atuantes no planejamento estratégico e também análise documental, em especial a legislação em vigor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Dias (2017), o conceito moderno de administração pública é o conjunto de procedimentos por meio dos quais o Estado administra bens e serviços públicos, regulamenta atividades econômicas privadas e regula o mercado, através de um conjunto de procedimentos, mecanismos e formas sociais.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A partir de 1904 e 1906, com Taylor e Fayol, surgiu a Escola Clássica da Administração Científica que tem como característica a organização formal, relacionamento entre empregados e empregadores baseados no interesse, incentivos monetários e maximização dos resultados (MARRAS, 2016).

Conforme Marras (2016), a partir de 1920, o movimento das relações humanas trouxe um novo modelo que se propunha a mudar a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autoritarismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus custos. A ordem agora era preocupar-se com o indivíduo, suas necessidades e outras variáveis. Os principais nomes do movimento das relações humanas são: Follet, Mayo, Dickson, Leavitt e MCGregor.

Em 1945, ainda conforme o mesmo autor, surgem os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana pelas teorias de Simon, MCGregor, Barnard, Argyris, Lickert e pelo surgimento do poder das relações informais.

De 1985 aos dias atuais, devido à abertura da economia, estabilidade política e estabilidade da moeda, as pessoas passam a ser vistas como críticas para a obtenção de diferenciais competitivos. No setor público, nos anos de 1990, as organizações públicas do setor elétrico e de saneamento lideram o aprimoramento da gestão de pessoas, seguidas pelo poder judiciário no início dos anos 2000 e do poder executivo federal em meados da primeira década dos anos 2000 (DUTRA et al., 2019).

Para Dutra et al (2019), no setor público brasileiro incidem fatores institucionais que dificultam, explicitamente, as práticas de gestão meritocráticas em consonância

com o que se espera dos novos modelos de gestão, entre eles: exigência de normatização, ingresso via concurso, condição transitória de gestores, utilização de critérios de antiguidade e escolaridade para movimentação na carreira e descontinuidade de políticas de gestão pela troca de chefia do poder executivo. Esses fatores acabam sendo manejados de forma conservadora e criam entraves, seja pela transitoriedade dos gestores, seja em prol da cultura protocolar e ritualística da burocracia ou pelo simples receio de exposição quanto a tomada de decisões (DUTRA et al., 2019 apud MIYAHIRA; FISCHER, 2017).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenato (2014) conceitua a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função da atividade que desenvolve, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe.

A avaliação de desempenho, conforme Chiavenato (2014), é um excelente meio pelo qual se localiza problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias e carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente, de buscar os meios para correção desses problemas. É um poderoso mecanismo para melhorar a qualidade do trabalho e de vida nas organizações.

No tocante ao setor público, Bergue (2014) menciona que há de se observar as especificidades estruturantes das carreiras e órgãos da administração pública e que também sobre a discussão envolvendo o controle sobre o comportamento das pessoas e o reflexo no comportamento organizacional, em especial sobre o exercício de poder. Uma análise de desempenho, considerando tais especificidades, exige a incorporação da dimensão cultural.

O mesmo autor ainda lembra que a gestão do desempenho não é uma exigência social e sim um dispositivo constitucional (princípio constitucional da eficiência) refletido na legislação e demais normativas que perpassam os órgãos da administração nas três esferas de governo. Mas em essência, não é um valor da nossa sociedade. É processo inerente a aprendizagem das organizações que se estende para a sociedade (BERGUE, 2014).

Seguindo o entendimento de Chiavenato (2014), tem-se que o desempenho humano é extremamente contingencial. Varia de pessoa a pessoa e de situação para situação. O valor das recompensas e a percepção que estas dependem de esforço determinam o volume individual de esforço que a pessoa está disposta a realizar. Por sua vez, o esforço individual depende das competências da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. É uma percepção de custo/benefício que a pessoa faz para avaliar o quanto vale a pena fazer determinado esforço.

Não se pode pensar em gestão de desempenho orientada para finalidades específicas como subsidiar promoções, gratificações e demais parcelas remuneratórias. O foco não está nas pessoas, mas nas pessoas no contexto do trabalho. Em essência, a gestão do desempenho diz respeito à gestão do trabalho (BERGUE, 2014).

Em seu livro, Dutra et al. (2019), relata que suas pesquisas apontam os três aspectos mais mencionados quando os pesquisados responderam sobre suas expectativas em relação a um sistema de avaliação: ter um histórico de suas contribuições; aumentar o diálogo com a liderança; e ter critérios de avaliação previamente estabelecidos.

As pessoas valorizam o histórico de suas contribuições porque sua biografia e suas realizações são lembradas pelas pessoas que permanecem, mas, na medida que há rotatividade das pessoas, essa memória é perdida e isso faz com que, a cada troca de liderança, a pessoa tenha que provar, novamente, seu valor (DUTRA et al, 2019).

Segundo Chiavenato (2014), toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas funções para ter uma ideia das suas potencialidades, pelos seguintes motivos: recompensas; retroação; desenvolvimento; relacionamento; percepção; potencial de desenvolvimento; melhoria da produtividade.

Sabendo-se que as pessoas detêm diferentes expectativas em relação a sua vida e ao trabalho, bem como impõem-se diferentes objetivos nesses mesmos campos, cabe ao gestor público compreender os mecanismos de motivação das pessoas, procurando empregá-los de modo convergente entre os objetivos institucionais e pessoais (BERGUE, 2014).

2.4 MERITOCRACIA

Pode-se dizer que a meritocracia teve sua introdução na administração pública brasileira em 1938, com a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, e com isso o senso de mérito assume especial destaque como elemento estruturante da organização pública, valor esse, intrínseco ao concurso público. O mérito, como requisito de ingresso no serviço público, permanece até os dias de hoje (BERGUE 2014).

Ainda segundo Bergue (2014), o concurso público é o instituto meritocrático mais reconhecido e valorizado pela sociedade e administração pública brasileira, todavia, o concurso público e a gestão do desempenho, não somente têm finalidades diferentes, como também ocorrem em momentos distintos na trajetória funcional dos servidores. O concurso afere o mérito para acessar cargos públicos de provimento efetivo. Uma vez investido no cargo, inicia-se outro momento da relação funcional, quando a relação entre entrega de trabalhos por parte do servidor e as contraprestações remuneratórias por parte da administração devem ser cotejadas.

A Lei Municipal nº 3852, de 19 de abril de 2016, em seu art. 33 define merecimento como a demonstração positiva do servidor no exercício do seu cargo, demonstrada pelo desempenho eficiente, dedicada e leal das atribuições que lhe são atribuídas, bem como pela assiduidade, pontualidade e disciplina³.

A Lei Municipal nº 1.636, de 24 de agosto de 2001, estabelece que o merecimento será avaliado pelo desempenho de forma eficiente, pela assiduidade, pontualidade e disciplina, bem como pela realização de cursos de atualização e aperfeiçoamento, conforme Seção III do Capítulo III⁴.

2.5 VALOR PÚBLICO

Conforme Bergue (2014), as pessoas são, na grande maioria dos processos de trabalho, o componente essencial na criação de valor público (valor para a socie-

³ ROLANTE. Lei Nº 3.852, de 19 de abril de 2016. Estabelece o Plano de Carreira dos Servidores.

⁴ ROLANTE. Lei Nº 1.636, de 24 de agosto de 2001. Estabelece o Plano de Carreira, Remuneração do Magistério Público do Município.

dade). A inserção da dimensão humana na geração de valor legitima os gastos públicos à medida que a qualidade do bem ou serviço é percebida pelos usuários. Como o financiamento da ação estatal é difuso, o produto da ação tem como destinatário pessoas e segmentos sociais distintos.

Ainda conforme Bergue (2014), o contribuinte, ainda que não usuário, precisa ser convencido da qualidade dos serviços públicos em respeito aos seus destinatários efetivos; e essa atenção às necessidades específicas de outrem deve ser motivada pelo resultado finalístico que proporciona em termos de desenvolvimento, minimizando o prejuízo à sociedade como um todo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, com objetivo exploratório pelo método de estudo de caso pois, segundo Gil (2017), essas tipificações abrangem estudos voltados à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica com o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, proporcionando uma visão global e identificando possíveis fatores que influenciam, ou são por ele influenciados.

O trabalho analisou 15 questionários de autoaplicação, de perguntas específicas e fechadas, com opção de comentário ao final de cada pergunta, o que, segundo Vieira (2009), pode melhorar pesquisas futuras ao utilizar as considerações dos respondentes.

Vieira (2009), define respostas qualitativas como sendo aquelas obtidas através de palavras que podem ser através da oferta de alternativas ou através das próprias palavras do respondente.

Os questionários foram aplicados à uma amostra que corresponde a 50% de uma população de 34 servidores que já obtiveram a progressão na carreira pela submissão ao sistema avaliativo atual (que consiste em autoavaliação, colega avaliando colega e superior avaliando servidor), escolhidos por critério de conveniência.

O levantamento da população ocorreu pela análise documental, através do levantamento das portarias de promoção emitidas no ano de 2019, quando iniciaram as progressões, tendo como data de corte da pesquisa 16 de outubro de 2019.

Também foi realizada uma entrevista em grupo (focus group), que segundo Gil

(2009) é uma modalidade de entrevistas com muitas vantagens porque combina elementos de duas outras abordagens, da entrevista individual e da observação, o que permite a coleta de dados em profundidade, de maneira ágil e econômica.

A entrevista em grupo foi aplicada a 3 servidores do nível gerencial escolhidos pelo critério de familiaridade com o assunto, sendo 1 Assessor Técnico, 1 membro do Controle Interno e 1 membro da Comissão de Avaliação de Estágio Probatório e Meritocracia.

Os documentos analisados foram as leis municipais nº 195, de 13 de novembro de 1972, Lei Municipal nº 1.636, de 24 de agosto de 2001, Lei Municipal nº 3.852, de 19 de abril de 2016, Lei Municipal nº 4.112, de 19 de dezembro de 2017 além de Portarias de promoção de classe para levantamento da população pesquisada e dos documentos necessários para as promoções dos servidores da amostra selecionada (Requerimentos, declarações, fichas de avaliações coletiva individual e demonstrativos e pareceres da Comissão de Avaliação).

Para Gil (2009), a consulta a fontes documentais é imprescindível ao estudo de caso porque, conforme a qualidade e importância dos documentos, fornece ao pesquisador as informações necessárias para a conduzir, complementar, confrontar ou dispensar as abordagens de coleta de dados interrogatórias.

As respostas dos questionários respondidos foram tabuladas através do uso da ferramenta da Microsoft Office Excel.

A pesquisa foi realizada de 16 a 31 de outubro de 2019, período em que foram levantados dados documentais e distribuídos 17 questionários, pelo critério de proximidade física dos setores em que os respondentes estavam lotados. Dos 17 questionários distribuídos houve um retorno de 15 questionários.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Mourão et al. (2016), conclui que, apesar da prática da meritocracia vir sofrendo uma evolução histórica nas organizações públicas, com alguns exemplos bem-sucedidos dentre as que detém fins econômicos, mas no tocante a esfera municipal essa prática ainda é incipiente. Essa constatação se confirma pelo exemplo do Município de Rolante que instituiu o processo de avaliação de meritocracia apenas no ano de 2017.

Reynaud e Todescat (2017), evidenciaram em seu estudo que a produção científica nacional sobre o tema da avaliação de desempenho no setor público, apesar de crescente ao longo do tempo, é menor em relação a produção estrangeira.

4.1 QUESTIONÁRIOS

Com base nos questionários, foram construídos dois quadros para melhor demonstrar o resultado da pesquisa.

Quadro 1 - Envolvimento do servidor no Processo

Questões	Sim		não		Parcialmente	
	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
1- Você tem conhecimento próprio (leu) da Lei nº 3.852/2016 – Plano de Carreira dos servidores?	27%	4	27%	4	47%	7
2- Antes de participar do sistema avaliativo para promoção de classe, você tinha conhecimento sobre a sistemática adotada para a promoção?	27%	4	47%	7	27%	4
3- Ao participar do processo de avaliação, você foi ler a lei para ver de que se tratava?	67%	10	33%	5	0%	
4- Ao participar do processo de avaliação, você apenas preencheu requerimentos e formulários conforme orientação de colegas?	60%	9	40%	6	0%	
5 - Depois de participar do sistema avaliativo para promoção de classe, você tem conhecimento sobre a sistemática adotada para a promoção?	60%	9	20%	3	20%	3
6- Você tem clareza sobre a composição e peso das notas da avaliação que participou?	33%	5	47%	7	20%	3
7- Você tem clareza sobre os períodos que devem ser avaliados?	40%	6	40%	6	20%	3
8- Você concorda com a forma de avaliação do atual modelo?	36%	5	14%	2	50%	7
12- Você sabe da existência outro modelo de avaliação de mérito?	13%	2	80%	12	7%	1

Fonte: (DE OLIVEIRA 2016), adaptado pela autora

O estudo aponta que 27% dos respondentes leram seu Plano de Carreira, 47% dos pesquisados têm um conhecimento superficial do plano, enquanto que 27% nada

sabem sobre ele.

Ao participar do processo de avaliação de mérito, 67% dos respondentes procuraram ler a lei, 60% dos participantes declararam ter preenchido a documentação seguindo orientação de terceiros, mas o mesmo percentual de participantes declarou ter clareza sobre a sistemática adotada o que é, parcialmente, contraditório com as questões 6 e 7 nas quais, apenas 33% e 40% dos participantes responderam ter clareza sobre composição das notas e períodos avaliados, respectivamente. Quanto à forma de avaliação do atual modelo, 36% concordam e 64% discordam ou tem alguma restrição.

Poucos respondentes fizeram uso do espaço para comentários das respostas, mas dos comentários recebidos destaca-se: a falta de divulgação (esclarecimentos) para a inserção dos funcionários no processo; a falta de clareza da legislação (dificuldade para interpretar); falta de participação dos funcionários na elaboração da lei; descrédito quanto à imparcialidade das avaliações.

No tocante à imparcialidade, existem outras dificuldades do setor público apontadas por Dutra et al. (2019): a falta de identidade clara para exercício pleno do seu papel dos ocupantes dos cargos de gestão, geralmente ocupados por pessoas sem perfil para a posição, promovidas por critérios de afinidades, pessoais ou partidárias, e com finalidade meramente remuneratória (não são gestoras, mas estão gestoras); e, por fim, a transitoriedade do cargo que gera condescendência do atual líder em relação à sua equipe (amanhã meu subordinado poderá vir a ser meu chefe e será a hora da vingança).

Quadro 2 - Contribuição do Processo na Geração de Valor

Questões	Sim		não		Parcialmente/não sei	
	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto	Valor Relativo	Valor Absoluto
9- Você acredita que o atual modelo contribui para melhorar o desempenho das funções dos servidores?	50%	7	21%	3	29%	4
10- O desempenho dos servidores (já avaliados ou que serão avaliados) melhorou em consequência da avaliação de mérito?	20%	3	40%	6	40%	6
11- Existe o acordo informal de avaliação positiva mútua? Ex: Você me avalia bem, que eu te avalio bem?	27%	4	40%	6	33%	5

Fonte: (DE OLIVEIRA 2016), adaptado pela autora

Dos participantes da pesquisa, 50% acreditam que o atual modelo melhore o desempenho dos servidores, 29% acreditam que a melhora é parcial e 21% não acreditam que é o atual modelo de avaliação de mérito promova melhoria de desempenho.

Perguntado se houve melhora no desempenho dos já avaliados 20% responderam que sim, 40% que parcialmente e 40% que não.

Dentre os poucos comentários sobre as respostas pode-se destacar que um dos respondentes que marcou “não” quanto à melhora efetiva em seu desempenho já se considera em seu máximo, não havendo, portanto, o que melhorar.

Quanto à existência de acordo informal para avaliação positiva mútua, apenas 27% reconheceram a existência desse fenômeno, 40% negaram sua existência e 33% não sabem.

Dois comentários de respostas apontam para a existência de desconforto na avaliação: um comentário lembra que existe relações pessoais entre os agentes envolvidos e por isso não há imparcialidade; outro sugere que as avaliações de colegas e superiores sejam sigilosas para que fique garantida a sinceridade.

Os dois comentários corroboram as constatações de Dutra et al. (2019) referenciadas na análise do quadro 1.

4.2 ENTREVISTA

A entrevista em grupo, especialmente na fala do entrevistado 1, demonstrou a falta de elementos estatísticos para análise da “efetividade” do processo porque os períodos analisados são a contar de 2017 (vigência da lei) e o início das concessões se deu no ano de 2019.

Foi percebida uma unanimidade tênue no sentimento dos participantes da entrevista de que o processo de avaliação gera melhoria de desempenho. Também foi dito que o presente estudo pode ajudar na identificação das questões a serem melhoradas.

O grupo apontou que, juntamente com a promoção de classe, existe a promoção por nível de escolaridade e isso faz com que as pessoas se mobilizem para buscar uma escolaridade superior exigida para seus cargos e isso, por consequência, aprimora o serviço.

Na percepção de Carvalho (2016), se pessoas aprendem, as empresas também aprendem; logo, se os indivíduos se tornam competentes, as empresas seguem o mesmo caminho.

Na entrevista ficou evidenciada a preocupação dos gestores municipais com a sustentabilidade do plano de carreira pois, no corpo da lei, está prevista uma revisão a cada 3 anos, ainda que não evidenciada preocupação com o processo de avaliação de mérito que é objeto deste estudo.

Atualmente o Município tem contrato com uma empresa especializada em planos de carreira que já revisou o plano de carreira do magistério (Lei nº 1.636/2001), revisão que está em análise pelo executivo e se prepara para revisar o plano de carreira dos servidores do quadro geral (Lei nº 3.852/2016).

Comparativamente, os dois planos de carreira existentes no município são bastante distintos como declarou o entrevistado 1. O plano do magistério abrange a maior parte dos funcionários, porém todos têm atribuições muito similares (professores, professores de educação infantil e pedagogos); já o plano de carreira dos servidores do quadro geral possui um universo bem maior de cargos, ainda que com menor número de ocupantes, trabalha com variadas atribuições (de auxiliar de serviços gerais, técnicos em informática, geólogo, biólogo, engenheiros, médicos...), e por serem tão distintos nunca houve uma análise pormenorizada para fins de equiparação de processos e fórmulas de aplicação, mas considera cabível a equiparação em quesitos como faltas.

Sobre a avaliação externa, os entrevistados foram unânimes em declarar que, sobre grande parte dos cargos ela não poderia ser aplicada, como no caso dos servidores que não mantêm contato com o público externo, contudo, se mostraram favoráveis que o “serviço” e não o servidor seja avaliado.

Declararam, também, que recentemente foi disponibilizado o serviço de ouvidoria no site do município, que está com pouco uso porque não existe a cultura de utilização deste serviço.

Ficou evidenciado na entrevista que a comissão de avaliação de meritocracia não possui dedicação exclusiva a esta função e que cada membro acumula as atribuições da comissão com as do seu cargo, o que justifica, em parte, a queixa dos respondentes dos questionários (os avaliados) que alegam não ter recebido as explicações necessárias quanto ao processo de avaliação.

4.3 DOCUMENTAL

Quadro 3 - comparativo entre os planos de carreira existentes no município nas promoções de classe

	Magistério - Lei nº 1.636/2001	Quadro Geral - Lei nº 3.852/2016
Classes existentes	A, B, C, D, E	A, B, C, D, E
Critérios para promoção	5 anos na classe anterior + cursos de aperfeiçoamento na área da educação iniciando com 100 horas para promoção da classe A para B, e acréscimos de 20 horas a cada promoção subsequente	5 anos na classe anterior + pontuação mínima de 60 pontos na avaliação de meritocracia
Suspendem o processo	As licenças e afastamentos sem remuneração	As licenças e afastamentos sem remuneração
	As licenças para tratamento de saúde superiores a 90 dias	As licenças para tratamento de saúde superiores a 90 dias
	As licenças para tratamento de saúde em pessoa da família superiores a 30 dias	As licenças para tratamento de saúde em pessoa da família por qualquer período
	Os afastamentos para atividades não relacionadas ao magistério	
Interrompem o processo	Somar duas penalidades de advertência	não há previsão
	Sofrer pena de suspensão disciplinar	
	Completar 3 faltas injustificadas ao serviço	
	Somar dez atrasos ao serviço e/ou saídas antecipadas	

Fonte: elaborado pela autora (2019)

O quadro 3 apresenta algumas diferenças bastante significativas, sendo que o plano de carreira do magistério se apresenta mais rigoroso. Enquanto o PC do magistério tolera apenas 2 faltas não justificadas, o PC do quadro geral tolera infinitas faltas ao custo de 20 pontos.

Duas advertências tiram 10 pontos do servidor do quadro geral ao passo que duas advertências no PC do magistério interrompem o período de avaliação, iniciando novo período, assim como apenas uma suspensão disciplinar inicia novo período no PC do magistério, no quadro geral o custo máximo de infinitas suspensões custará ao servidor apenas 20 pontos.

Da amostra selecionada para o estudo (apenas servidores do quadro geral) das 17 avaliações, apenas 3 obtiveram notas abaixo de 9 e nenhuma foi abaixo de sete.

5 CONCLUSÃO

O estudo alcançou seu objetivo geral de analisar o processo de avaliação de meritocracia instituído pelo Município de Rolante através da Lei nº 3.852/2016 e para atender o objetivo geral se valeu dos objetivos específicos que são: apurar o grau de envolvimento dos servidores no processo avaliativo; identificar se o processo contribui para melhoria do desempenho dos servidores; e realizar um comparativo entre as promoções dos dois planos de carreira existentes no município.

Ficou evidenciado que uma parcela significativa da amostra tem conhecimento da lei e do processo, o que, em primeira análise, é satisfatório se considerada a data recente de implantação, portanto, o grau de envolvimento no processo é significativo. A geração de valor, ainda que modesta, ficou evidenciada pela análise dos questionários e suas respostas comentadas, bem como pela análise da entrevista, o que demonstra que existe alguma melhora no desempenho dos servidores.

O comparativo entre os dois planos de carreira existentes no Município de Rolante (magistério e quadro geral) evidenciou maior rigor no plano de carreira do magistério no tocante à concessão de promoção horizontal (classe), o que demonstra falta de isonomia, em alguns aspectos das leis, no tratamento dos servidores.

Vale ressaltar que no serviço público, pela descontinuidade do comando e da política, se faz necessário que fique bem consolidado e bem embasado em Leis, a continuidade do processo avaliativo para os funcionários de carreira para que não fiquem sujeitos a trocas de comando pois precisam de um direcionamento que lhes garanta a evolução e que isto não fique à mercê da vontade dos governantes no poder. A garantia de continuidade contribui em muito para a evolução das pessoas.

O presente estudo não pretende esgotar o assunto e sugere trabalhos futuros com novas abordagens e métodos de pesquisa com a finalidade de verificar, em data futura, a concretização do aprimoramento sugerido pelos entrevistados, dos planos de carreira, atualmente em análise.

O trabalho teve como limitações o acesso dificultado aos participantes da entrevista, pela característica peculiar do serviço público, que lota seus funcionários nos

mais variados endereços e também a baixa produção científica nacional sobre o assunto.

6 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Rio Grande do Sul: Educs, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**, v. 1. 2. São Paulo Cengage Learning 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2016. 530 p.

DE OLIVEIRA, Victor Miranda et al. **A influência da meritocracia no desempenho dos colaboradores e da empresa**. In: Anais-CAT-Congresso de Administração e Tecnologia. 2016.

DIAS, Reinaldo. **Gestão pública** aspectos atuais e perspectivas para atualização. Rio de Janeiro Atlas 2017.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão de pessoas em empresas e organizações pública**. Rio de Janeiro Atlas 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo Atlas 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso fundamentação científica; subsídios para coleta e análise de dados; como redigir o relatório**. São Paulo Atlas 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 15. São Paulo Saraiva 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MOURÃO, Anderson Abardes et al. **A meritocracia como instrumento de mobilidade interna no serviço público brasileiro tipicamente administrativo**. 2016.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional.** REGE-Revista de Gestão, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.

ROLANTE. Lei Nº 195, de 13 de novembro de 1972. Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Rolante. ROLANTE, 1972. Disponível em: <<http://www.rolante.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7830&cdDiploma=19720195>> acesso em 14 nov. 2019

ROLANTE. Lei Nº 1.636, de 24 de agosto de 2001. Estabelece o Plano de Carreira, Remuneração do Magistério Público do Município, institui o Respectivo Quadro de Cargos e dá outras providências. ROLANTE, 2001. Disponível em: <<http://www.rolante.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7830&cdDiploma=20011636> > acesso em 14 nov. 2019

ROLANTE. Lei Nº 3.852, de 19 de abril de 2016. Estabelece o Plano de Carreira dos Servidores, Institui o Respectivo Quadro de Cargos e dá outras providências. ROLANTE, 2016. Disponível em: <<http://www.rolante.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7830&cdDiploma=20163852> > acesso em 14 nov. 2019

ROLANTE. Lei Nº 4.112, de 19 de dezembro de 2017. Dispões sobre a Transposição de Regime Celetista para Estatutário de Todos os Empregos Públicos Municipais. ROLANTE, 2017. Disponível em: <<http://www.rolante.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7830&cdDiploma=41122&NroLei=4.112&Word=&Word2=>> > acesso em 14 nov. 2019

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários.** São Paulo Atlas 2009.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário para trabalho de conclusão de curso de Tecnologia em Processos Gerenciais IFRS – Rolante

Tempo estimado para resposta: 3 min. (s/comentários) 10 min. (c/comentários)

Criação de valor no serviço público. Um estudo de caso sobre a avaliação de desempenho dos servidores do quadro geral do Município de Rolante.

Aluna/Pesquisadora: Sandra Lucia Gattelli

Professor Orientador: Ms. Luiz Antônio Teffili

Qualificação do respondente:

Autoavaliado

Colega

Superior

1- Você tem conhecimento próprio (leu) da Lei nº 3.852/2016 – Plano de Carreira dos servidores?

Sim Não Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

2- Antes de participar do sistema avaliativo para promoção de classe, você tinha conhecimento sobre a sistemática adotada para a promoção?

Sim Não Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

3- Ao participar do processo de avaliação, você foi ler a lei para ver de que se tratava?

Sim Não

Se desejar, comente sua resposta:

4- Ao participar do processo de avaliação, você apenas preencheu requerimentos e formulários conforme orientação de colegas?

Sim Não

Se desejar, comente sua resposta:

5- Depois de participar do sistema avaliativo para promoção de classe, você tem conhecimento sobre a sistemática adotada para a promoção?

Sim Não Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

6- Você tem clareza sobre a composição e peso das notas da avaliação que participou?

Sim Não Parcialmente



Se desejar, comente sua resposta:

7- Você tem clareza sobre os períodos que devem ser avaliados?

() Sim () Não () Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

8- Você concorda com a forma de avaliação do atual modelo?

() Sim () Não () Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

9- Você acredita que o atual modelo contribui para melhorar o desempenho das funções dos servidores?

() Sim () Não () Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

10- O desempenho dos servidores (já avaliados ou que serão avaliados) melhorou em consequência da avaliação de mérito?

() Sim () Não () Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

11- Existe o acordo informal de avaliação positiva mútua? Ex: Você me avalia bem, que eu te avalio bem?

() Sim () Não () Não sei

Se desejar, comente sua resposta:

12- Você sabe da existência outro modelo de avaliação de mérito?

() Sim () Não () Parcialmente

Se desejar, comente sua resposta:

APÊNDICE B – Protocolo de entrevista

Protocolo de entrevista para trabalho de conclusão de curso de Tecnologia em Processos Gerenciais - IFRS Rolante

Criação de valor no serviço público. Um estudo de Caso sobre a avaliação de desempenho dos servidores do quadro geral do Município de Rolante.

Qualificação dos entrevistados:

Entrevistado 1 – Assessor Técnico

Entrevistado 2 – Membro do Controle Interno

Entrevistado 3 – Membro da Comissão de Avaliação

1º - Avisar que a entrevista será gravada.

2º - Apresentar o estudo de caso.

3º - Perguntar se conhecem a sistemática de avaliação.

4º - Se acham que o sistema avalia adequadamente os servidores.

5º - Se percebem mudança positiva na qualidade de desempenho dos avaliados.

6º - Se chegaram a fazer algum comparativo com outros planos de carreira ou sistemas de avaliação para progressões de classe.

7º - Se tem familiaridade com o Sistema de Avaliação para promoção de Classe do Plano de Carreira do Magistério.

8º - Se conhecem o posicionamento da administração referente ao processo de avaliação ou ao plano de carreira.