

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CAPACITAÇÃO CONTÍNUOS NO SERVIÇO PÚBLICO: AVANÇOS DA POLÍTICA DE RH NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE UMA PREFEITURA DO ALTO VALE DO ITAJAÍ-SC

Cristian Caê Seemann Stassun*

Fanni Wippel**

Este artigo apresenta o modelo de gestão de servidores proposto por uma prefeitura do Alto Vale do Itajaí-SC e analisa quais as contribuições oferecidas pela capacitação e avaliação de desempenho de forma permanente no serviço público. Utilizou-se como metodologia o delineamento descritivo-interpretativo, com abordagem qualitativa; e a coleta de dados se deu por meio de investigação documental, contato pessoal com o departamento de recursos humanos (DRH) e de pesquisa bibliográfica. O investimento em capacitação dos servidores pelos municípios está previsto na Constituição Federal de 1988, mas não de forma que garanta efetivamente sua execução. O serviço público tem sido vítima de inúmeras críticas por sua falta de eficiência. Algumas ações buscaram modernizar o Estado e torná-lo mais ágil. Contudo, para que consiga realmente melhorar a qualidade de seus serviços, é preciso dar atenção especial ao servidor, com ações que contribuam para sua motivação, seu comprometimento, sua atuação mais eficiente e, inclusive, para sua saúde.

Palavras-chave: capacitação contínua; avaliação de desempenho permanente; serviço público.

CONTINUOUS PERFORMANCE EVALUATION AND TRAINING IN PUBLIC SERVICE: ADVANCES IN HR POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF A MUNICIPALITY OF ALTO VALE DO ITAJAÍ-SC

This paper presents the model of server management proposed by a municipality of Alto Vale do Itajaí-SC and which examines the contributions offered by training and performance evaluation permanently in public service. Was used as the design methodology descriptive-interpretive, qualitative approach, and data collection was done through desk research, personal contact with the HR Department and literature. Investment in training of servers is provided by municipalities in the Federal Constitution, but not in ways that ensure their effective implementation. The public service has been the victim of numerous criticisms for its lack of efficiency. Some actions sought to modernize the state and make it more agile. However, that can really improve the quality of their services, you need to give special attention to the server, with actions that contribute to their motivation, commitment, work more efficiently and even to your health.

Keywords: continuous training; performance evaluation of permanent; public service.

* Doutorando em ciências humanas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: cristianccss@hotmail.com.

** Psicóloga e técnica universitária da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). E-mail: fanniw@hotmail.com.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y FORMACIÓN CONTINUOS EN SERVICIO PÚBLICO: LOS AVANCES EN LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE UN MUNICIPIO DEL ALTO VALE DO ITAJAÍ-SC

En este trabajo se presenta el modelo de gestión propuesto por un servidor municipio de Alto Vale do Itajaí-SC y analiza que las contribuciones ofrecidas por la capacitación y evaluación de desempeño de forma permanente en servicio público. Se utilizó como la metodología de diseño descriptivo-interpretativo colección enfoque cualitativo, y los datos se realizó a través de la investigación documental, el contacto personal con el Departamento de Recursos Humanos y la literatura. La inversión en la capacitación de los servidores es proporcionada por los municipios de la Constitución Federal, pero no en la forma que se garantice su aplicación efectiva. El servicio público ha sido víctima de numerosas críticas por su falta de eficiencia. Algunas acciones tenían por objetivo modernizar el Estado y hacerlo más ágil. Sin embargo, lo que realmente puede mejorar la calidad de sus servicios, es necesario prestar una atención especial al servidor, con acciones que contribuyan a la motivación, el compromiso, el trabajo de manera más eficiente e incluso para su salud.

Palabras clave: formación continua; evaluación de desempeño permanente; servicio público.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DE LA FORMATION CONTINU DANS LE SERVICE PUBLIQUE: LES PROGRÈS DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE D'UNE MUNICIPALITÉ DE ALTO VALE DO ITAJAÍ-SC

Cet article présente le modèle de gestion de serveur proposé par une municipalité d'Alto Vale do Itajaí-SC et analyse dont les cotisations offertes par la formation et l'évaluation du rendement de façon permanente dans la fonction publique. A été utilisée comme méthode de conception descriptive et interprétative, approche qualitative, et la collecte des données a été effectuée par le biais de recherches documentaires, un contact personnel avec le département des ressources humaines et de la littérature. Investissement dans la formation des serveurs est assurée par les municipalités de la Constitution fédérale, mais pas de manière à assurer leur mise en œuvre effective. La fonction publique a été victime de nombreuses critiques pour son manque d'efficacité. Certaines actions ont cherché à moderniser l'Etat et rendre plus agile. Toutefois, cela peut vraiment améliorer la qualité de leurs services, vous devez accorder une attention particulière au serveur, avec des actions qui contribuent à leur motivation, l'engagement de travailler plus efficacement et même pour votre santé.

Mots-clés: formation continue, évaluation du rendement permanents; fonction publique.

JEL: H, H11, J8, J81, O15.

1 INTRODUÇÃO

As várias transformações ocorridas nas últimas décadas, que envolvem globalização, desenvolvimento científico e tecnológico, além de aspectos econômicos e sociais, têm contribuído para uma nova visão no cenário organizacional e, conseqüentemente, para novas formas de gerir pessoas em ambientes de trabalho. A competitividade tornou-se mais acentuada, e o capital humano é agora o grande diferencial das empresas para alcançarem lucros e sobreviverem no mercado.

Desta forma, mais que se preocupar com questões básicas – como remuneração e segurança no trabalho –, as organizações passam pelo grande desafio de satisfazer as necessidades de desenvolvimento, autorrealização e conhecimento de seus colaboradores, para assim alcançarem maior qualidade em seus produtos e serviços (Dutra, 2006).

O serviço público, embora não tenha como objetivo auferir vantagens financeiras, deve igualmente se preocupar com a qualidade e a eficiência de seus serviços, de modo a satisfazer seus usuários, os quais são a razão da existência de toda atividade pública, e, cada vez mais, adquirem consciência de seus direitos e exigem que sejam cumpridos.

Com o intuito de buscar maior qualidade no serviço público, desde a década de 1930, vêm sendo criados projetos de lei e propostos novos modelos de organização da administração pública no Brasil, propagando a chamada reforma administrativa (Pereira, 1998). Para Pereira (1998), uma reforma efetiva deve passar, necessariamente, pela valorização dos servidores, ao investir em seu aperfeiçoamento e treinamento, ao dar-lhes a oportunidade de progredir profissionalmente, por meio de planos de carreira, e ao adotar procedimentos rígidos de controle sobre sua estabilidade no cargo. Afinal, são os servidores os agentes responsáveis por colocar em prática as ações e serviços previstos em leis.

De acordo com Valdez (2003), rigorosas críticas permeiam as várias esferas (federal, estadual e municipal) da administração pública no Brasil e referem-se à ineficiência dos serviços prestados por estes órgãos. Apesar de tamanho descontentamento com a função pública, faltam ações capazes de tornar as repartições mais ágeis e modernas. “Uma administração pública moderna ao serviço das pessoas exige novas formas de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade” (Valdez, 2003, p. 35).

Na visão de Guimarães Filho (2004), cabe ao ente estatal não apenas cobrar do servidor inexperiente mas também investir em seu aprimoramento para suprir as limitações decorrentes da falta de conhecimento para o desempenho de suas tarefas. Afirma, ainda, que o aprimoramento do servidor deveria ser algo constante e proativo, mas, infelizmente, tem assumido um caráter mais abstrato e repressivo. Iniciativas como a do Superior Tribunal de Justiça (STJ) merecem destaque, com o programa Prêmio Servidor – Para as Melhores Ideias, que “tem servido de modelo para vários órgãos federais, haja vista a sua grande repercussão e os resultados positivos no seio da categoria” (Guimarães Filho, 2004, p. 35).

Em relação às avaliações de desempenho, Santos (2008) afirma que, apesar de este dispositivo existir na administração pública, nunca foi utilizado como instrumento de crescimento e melhoria no serviço público, possuindo um caráter

teórico, pois, na prática, as promoções acontecem de modo automático, pelo tempo de exercício, e não por merecimento. Ou seja, as instituições públicas têm feito da avaliação de desempenho uma simples burocracia necessária, não conferindo a ela o seu caráter fundamental de controlar a qualidade e eficiência do trabalho prestado pelo servidor. Este quadro torna-se ainda mais complexo ao se considerar o fato de que, após a aquisição da estabilidade, nem todos os órgãos públicos continuam a realizar avaliações de desempenho profissional.

Diferentemente da iniciativa privada, em que as decisões são tomadas de acordo com a vontade do administrador e dos acionistas da empresa, na administração pública, o gestor deve buscar na lei a justificativa para todos os seus atos. A partir dos preceitos legais contidos nas constituições Federal e Estadual, compete aos municípios organizar e disciplinar os seus serviços e servidores públicos, podendo instituir o seu próprio estatuto dos servidores, em que estão previstos direitos e deveres de seus funcionários e outros aspectos que compõem seu regime jurídico (Almeida, 1999). O investimento em capacitação e aperfeiçoamento permanentes, porém, não é garantido por lei pela maioria das prefeituras municipais. Cenário do qual emerge a acomodação do servidor público, que, pela falta de incentivos e desafios, vive inerte na busca de aprimoramento profissional; e, como resultado disto, o desenvolvimento de suas funções fica comprometido e se torna alvo de inúmeras críticas dos usuários.

Este artigo objetiva expor alguns preceitos constitucionais relacionados à prestação de serviços públicos e capacitação de servidores; apresentar e analisar a estrutura de gestão de funcionários de uma prefeitura municipal do Alto Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina que se organizou para investir de modo contínuo em capacitação e avaliação de desempenho; e demonstrar os benefícios que tal estratégia pode trazer para a saúde¹ e motivação dos servidores, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

O estudo constitui-se em uma pesquisa aplicada com delineamento descritivo-interpretativo. O programa implantado pela prefeitura foi analisado por meio de abordagem qualitativa, que se justifica pela complexidade e multiplicidade de fatores que envolvem a temática pesquisada (Chizzotti, 1991). Os dados foram coletados mediante investigação documental de relatórios, levantamentos de dados realizados com servidores, formulários e leis municipais, bem como por contato pessoal com o departamento de recursos humanos (DRH). Utilizaram-se também pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas – tanto de organizações públicas como privadas – e abordagens da psicologia que tratam de motivação e saúde dos trabalhadores, para fundamentar as análises realizadas.

1. Com base em Kahhale (2003), saúde é entendida não mais como o oposto de doença, mas como bem-estar, que envolve questões sociais, econômicas, culturais e subjetivas, não se restringindo somente à dimensão biológica.

2 ASPECTOS PREVISTOS NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL BRASILEIRA SOBRE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES

A Constituição Federal de 1988 (CF/1988) é considerada a Carta Magna sobre os princípios que devem gerir qualquer lei criada pelas demais esferas de governo (federal, estadual, distrital ou municipal). Assim, nenhuma lei poderá contrariar o que está previsto na CF/1988, podendo ser revogada por motivo de inconstitucionalidade.

A reforma administrativa de 1998 foi um marco importante para a reorganização do serviço público. Entre as mudanças proferidas, está o acréscimo da eficiência como um dos princípios da administração pública, ou seja, não basta que os serviços sejam oferecidos com legalidade, é preciso que alcancem os resultados para os quais foram criados. Meirelles (1998, p. 125) define o princípio da eficiência como “o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional”.

A inserção do princípio da eficiência na CF/1988 conferiu à população o direito de questionar a qualidade das atividades desenvolvidas pelo Estado. O seu parágrafo 3º regulamentou as formas de participação do usuário na esfera pública e lhe deu poderes para proferir reclamações sobre a prestação dos serviços em geral e sobre sua qualidade; permitiu seu acesso a determinados registros administrativos; e concedeu o direito de representação contra o exercício abusivo ou negligente na administração pública. Com isto, a Carta deixou o servidor mais exposto às avaliações externas e com um compromisso ainda maior de bem servir à comunidade.

Não apenas o usuário se beneficiou com a Emenda Constitucional nº 20, de 1998. A alteração do Artigo 39, por meio de seu parágrafo 2º, garantiu que

a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (Brasil, 1988).

Nota-se que os municípios não são mencionados nesse trecho da norma, ficando a responsabilidade pela manutenção de tais escolas de governo para as esferas federal, estadual e distrital. Ainda no que se refere ao aperfeiçoamento dos servidores, o parágrafo 7º do Artigo 39 da CF/1988 define que

lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (Brasil, 1988).

O parágrafo 7º prevê, portanto, o envolvimento também dos municípios em programas que visem ao treinamento e desenvolvimento dos agentes públicos. No entanto, torna o investimento em tais programas dependente da economia com outras despesas, ou seja, investe-se no treinamento do servidor quando o orçamento permitir, em vez de se estabelecer que os custos com este tipo de ação sejam previstos no planejamento financeiro de cada esfera de governo.

No que tange à avaliação de desempenho, a Constituição Federal, em seu Artigo 41, parágrafo 4º, apenas obriga que seja realizada durante o estágio probatório, como requisito para o servidor se tornar efetivo, devendo apresentar bom desempenho para conquistar a estabilidade no cargo. A avaliação compete a uma comissão instituída unicamente para este objetivo.

Em síntese, não há, na Carta Magna brasileira, uma promulgação sobre a obrigatoriedade de criar programas de capacitação do servidor em âmbito municipal ou de realizar periodicamente, em qualquer uma das esferas de governo, avaliação de desempenho após a conquista da estabilidade. Subentende-se, assim, que a concretização destas ações fica a critério dos poderes Legislativo e Executivo locais e da disponibilidade orçamentária, o que fragiliza as iniciativas de capacitação permanente do servidor público municipal.

3 A ESTRUTURA DE GESTÃO DOS SERVIDORES PROPOSTA POR UMA PREFEITURA MUNICIPAL DO ALTO VALE DO ITAJAÍ

As informações relatadas nos tópicos a seguir foram extraídas das leis complementares e dos decretos municipais que deram origem à política contínua de capacitação e aperfeiçoamento profissional e à avaliação de desempenho permanente dos servidores de uma prefeitura municipal do Alto Vale do Itajaí-SC. Mediante contato com o DRH, obteve-se o Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional por Secretaria, que será exposto adiante de forma simplificada, dada sua extensão, junto com as demais informações relacionadas ao programa.

3.1 A política de capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores municipais

A Lei Complementar (LC) nº 206, de 31 de agosto de 2010, foi a responsável pela criação da política de capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores da administração direta e indireta do Poder Executivo municipal. Conforme a referida lei, em seu Artigo 2º, verifica-se que a capacitação concentra-se em ações mais voltadas ao desenvolvimento integral do servidor, enquanto as ações de aperfeiçoamento estão relacionadas de modo mais íntimo às atividades específicas de seu cargo. O conjunto de ações da primeira, no entanto, envolve também a segunda. Assim, no decorrer do texto, quando utilizada a expressão *eventos (ou ações) de capacitação*, extraída da lei, estará incluído o aperfeiçoamento.

O termo *treinamento*, empregado nos documentos municipais consultados, refere-se às ações que capacitam.

A política de capacitação e aperfeiçoamento profissional tem como objetivo: *i*) a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos; *ii*) a valorização do servidor, por meio de sua capacitação permanente; *iii*) a adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais; *iv*) a divulgação e o controle de resultados de ações de capacitação; e *v*) a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Santa Catarina, Artigo 3º, 2010a). Para cumprir com o objetivo de racionalizar os gastos com capacitação, a prefeitura realizou previamente um levantamento dos custos que girariam em torno da implantação e execução do programa e verificou que não comprometeria mais que 1% do orçamento municipal, tornando viável sua realização anual. Além disso, o programa possibilitaria distribuir melhor as ações, de acordo com as reais necessidades de cada setor, e, assim, tornaria tais gastos mais efetivos.

Os eventos de capacitação propostos pela lei devem ser elaborados no último trimestre de cada ano, por meio de um programa anual, que dependerá da aprovação do chefe do Poder Executivo municipal para ser executado no exercício seguinte. A elaboração final deste programa é de responsabilidade do DRH, que, para decidir quais ações de capacitação serão realizadas, levará em conta: *i*) o levantamento das necessidades de treinamento pelas chefias de cada secretaria/unidade, com a participação dos servidores; *ii*) os resultados das avaliações do estágio probatório e de desempenho profissional; e *iii*) as metas previstas no Plano Plurianual (PPA) e na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do município.

O primeiro passo a ser realizado para que se cumpra objetivamente uma capacitação é a variável do diagnóstico das reais necessidades dos servidores (Chiavenato, 1999). O formulário de “levantamento de necessidades de treinamento” utilizado pelo DRH desta prefeitura é aplicado anualmente às chefias e aos servidores. O modelo aplicado às chefias contém um conjunto de frases que avaliam os seguintes fatores: *i*) qualidade do trabalho; *ii*) pontualidade/assiduidade; *iii*) relacionamento interpessoal; e *iv*) treinamento, em que são apontadas as temáticas consideradas relevantes para aprendizagem, bem como os tipos de capacitação que podem ser mais bem aceitos pela equipe (palestras, cursos *on-line*/presenciais, oficinas etc.). Os formulários aplicados aos servidores consideram uma maior quantidade de fatores: *i*) qualidade do trabalho; *ii*) pontualidade/assiduidade; *iii*) quantidade e resistência; *iv*) interesse e disciplina em relação ao trabalho; *v*) iniciativa e apresentação de ideias e sugestões; *vi*) cooperação e interesse pelo trabalho; e *vii*) espaço para as sugestões de temáticas e formas de treinamento. O fator *relacionamento interpessoal* não é considerado no levanta-

mento realizado com os servidores. Apenas a observação da chefia, porém, não é suficiente para detectar se há ou não esta necessidade de capacitação. Isto pode ser considerado um ponto crítico, pois Mailhiot (1976, p. 66), ao estudar as teorias do psicólogo Kurt Lewin, afirma que o autor chegou à conclusão de que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”. Monaco e Guimarães (2000), ao estudarem a percepção de qualidade de vida no trabalho (QVT) de funcionários da gerência de administração dos Correios, concluíram que a maior parte deles considera o relacionamento interpessoal como um dos principais indicadores de QVT, fato que reforça a importância de a prefeitura analisar este aspecto no levantamento das necessidades de treinamento de seus servidores.

As formas de capacitação são distribuídas em seis linhas de desenvolvimento, conforme descrito a seguir.

- 1) Inicial: para todos os servidores recentemente nomeados no cargo. Objetiva desenvolver seu raciocínio crítico sobre o papel dos serviços públicos e do município e sobre sua atuação como profissional, bem como promover a integração no ambiente de trabalho.
- 2) Geral: envolve todos os servidores e busca a conscientização sobre questões profissionais relacionadas às metas da administração municipal.
- 3) Educação formal: pretende investir no desenvolvimento integral dos servidores, com incentivo a ações que vão desde a alfabetização até os cursos de pós-graduação, em níveis de especialização, mestrado ou doutorado.
- 4) Gestão: pré-requisito para os servidores nomeados em cargos comissionados, visa prepará-los para o desempenho de funções de chefia, assessoramento ou direção.
- 5) Interambientes: envolve funcionários com o mesmo cargo e almeja tornar viáveis atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente de trabalho ou órgão.
- 6) Específica: o aprendizado está diretamente relacionado ao desempenho de tarefas próprias de cada cargo ou setor.

O Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional abrange cada uma dessas linhas de desenvolvimento, com exceção da educação formal, a qual é incentivada por meio da concessão de horário especial para estudo – prevista no Estatuto dos Servidores Municipais (Santa Catarina, 2010b) – e da progressão funcional, prevista no plano de carreira. Ressalte-se que a lei confere a liberação especial para estudar desde que haja incompatibilidade de horários, que

a linha de pesquisa esteja de acordo com a atuação do servidor e que sua ausência não prejudique o funcionamento do serviço público, exigindo-se a compensação das horas concedidas.

O programa de capacitação descrito no quadro 1 foi elaborado com base no levantamento das necessidades de treinamento apontadas por chefias e servidores de todas as secretarias, em 2010, para ser executado em 2011. As linhas *inicial*, *geral* e de *gestão* abrangem os mesmos cursos e cargas horárias para todas as secretarias, havendo apenas o acréscimo, na linha de *gestão*, de dois temas para a área da educação. As ações da linha *interambientes* concentram-se nos temas apresentados no quadro 1, porém estão estruturadas de formas distintas entre as secretarias. E os cursos específicos variam em cada secretaria.

QUADRO 1
Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional do Município (2010)

Linha	Curso	Carga horária
Inicial	Conhecendo a estrutura administrativa da prefeitura municipal	1h
	Noções básicas de direito administrativo e administração pública	2h
	Ética no serviço público	2h
	Ética no serviço público	10h
	Ética no serviço público com tutoria	10h
Geral	Obrigatórios:	
	Planejamento e gestão do tempo	8h
	Gestão de mudanças	16h
	Desenvolvimento interpessoal	16h
	Recursos humanos na prefeitura municipal	8h
	Atendimento ao cidadão	20h
	Legislação aplicada à logística de suprimentos (Lei nº 8.666/1993, pregão e registro de preços)	30h
	Redação Oficial e Confecção de Atos de Pessoal	8h
	Avaliação de Desempenho	3h
	Opcionais:	
	Cursos de informática (básico)	40h
	Gestão de materiais e serviços	8h
	Oratória	16h
	O eneagrama	24h
	Orçamento familiar	16h
	Palestra geração Y	2h
Curso básico de português e reforma ortográfica	24h	

(Continua)

(Continuação)

Linha	Curso	Carga horária
Gestão	Gestão de mudanças	16h
	Lei da Improbidade Administrativa	4h
	Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira	20h
	Ciclo de estudos do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE-SC)	8h
	Gestão orçamentária e financeira	8h
	Estatuto e plano de carreira do magistério (Secretaria de Educação)	12h
	Gestão escolar: pessoal, administrativa, técnica e pedagógica (Secretaria de Educação)	24h
Interambientes	Atendimento ao cliente	24h
	Direção defensiva	16h
	Logística	16h
	Especificação de lubrificantes	8h
	Gestão do patrimônio da prefeitura municipal	8h
	Gestão de licitações e compras na prefeitura municipal	12h
	Contabilidade na Prefeitura Municipal	4h
Geoprocessamento	16h	
Específica	Os cursos são oferecidos de acordo com as atividades desenvolvidas em cada secretaria e segundo as necessidades levantadas pelas chefias e os servidores de cada setor.	24h

Fonte: Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional do Município – Ano-base 2010.
Elaboração dos autores.

O participante dos cursos somente receberá certificado se tiver frequência mínima de 75% ou média mínima de 7,0 de aproveitamento, nos casos em que for exigida nota. A escolha dos servidores que participarão dos eventos deverá acontecer em cada local de trabalho, de forma coletiva, e dependerá de autorização da chefia de sua área, de sua inserção no público-alvo para o qual a capacitação foi proposta e da disponibilidade de vaga. Além disso, é preciso considerar os resultados das avaliações do estágio probatório e de desempenho profissional. Para garantir que todos os candidatos que preenchem os pré-requisitos possam participar da capacitação, a lei municipal prevê o desdobramento de turmas em casos de insuficiência de vagas. As horas somadas com a frequência nestes eventos poderão ser utilizadas para progressão na carreira.

O servidor poderá se afastar total ou parcialmente de suas funções para participar de eventos de capacitação, inclusive os que não sejam promovidos pelo município, desde que estes contribuam com sua atualização e o seu desenvolvimento profissional e estejam de acordo com seu ambiente organizacional. É competência dos chefes das unidades administrativas avaliar se a capacitação trouxe resultados positivos ao desempenho cotidiano das atribuições do servidor. Algumas aprendizagens, entretanto, são menos observáveis, podendo dificultar a percepção do chefe sobre os resultados trazidos pela capacitação. Por isso, é importante que o servidor também possa avaliar as consequências do treinamento/capacitação sobre o seu trabalho. Afinal, com base em Spector (2002),

é preciso avaliar e interpretar os resultados de um treinamento para que este possa ser considerado completo.

Ao final de cada curso oferecido pela prefeitura, o servidor participante avalia o desempenho do ministrante, a qualidade do ambiente físico, algumas características do curso e sua própria participação por meio de um formulário. No que diz respeito à avaliação do curso, dois critérios do formulário são relevantes para se perceber a eficácia desta modalidade de capacitação sobre o cotidiano de trabalho do servidor: o nível de obtenção de novos conhecimentos e a aplicação do conteúdo à realidade profissional. O resultado da avaliação destes dois critérios sobre os cursos realizados em 2011 será apresentado na seção 3.3.

Os instrutores ou monitores dos cursos previstos no programa anual poderão ser profissionais contratados pela prefeitura ou servidores municipais em exercício, desde que possuam experiência em sua área de atuação e/ou cursos de aperfeiçoamento relacionados ao tema da capacitação. O servidor que ministrar cursos receberá uma gratificação correspondente a 1% de seu vencimento-base por hora de trabalho. Também poderá ser liberado até o limite de 20% de sua carga horária mensal, desde que isto não prejudique o desempenho das atividades de seu cargo.

A avaliação de desempenho do servidor instrutor será realizada pelos alunos ao final de cada curso, por meio do preenchimento do formulário-padrão. Se a média obtida for inferior a 7,0, ele não poderá ministrar aulas por um período de seis meses e deverá apresentar curso de formador para ser aceito novamente como instrutor dos eventos de capacitação promovidos pelo município. Nota-se, por um lado, que tal exigência permite manter um padrão de qualidade das ações e o interesse dos servidores em participar. Ressalta-se, por outro lado, que ser instrutor exige mais que experiência na área de atuação e conhecimento sobre o tema. Ao selecionar os servidores ministrantes, seria relevante que o DRH levasse em conta outras competências, por exemplo, habilidade de comunicação, didática, domínio de grupo etc., como forma de diminuir as chances de fracasso da capacitação e de amenizar os impactos negativos sobre a imagem e a autoestima do servidor instrutor.

3.2 O plano de carreira e a avaliação de desempenho profissional

O plano de carreira e vencimentos dos servidores da prefeitura foi analisado com base na LC nº 208, de 28 de setembro de 2010, que organizou os cargos de provimento efetivo e em comissão, enquanto os servidores pertencentes ao magistério da rede pública municipal possuem sua carreira regida por lei específica.

Com o objetivo de colher subsídios e formular sugestões que orientem as políticas municipais de pessoal e de remuneração, além de participar de todos os estudos e reformas eventualmente produzidas nesta área, foi criada a Comissão de

Política e Remuneração de Pessoal, composta por: secretário municipal de Administração; um servidor advogado indicado pelo procurador jurídico; dois servidores indicados pelo prefeito municipal, devendo um deles estar lotado no DRH; presidente do Sindicato dos Servidores Públicos Municipais; e dois servidores indicados pelo sindicato. A referida comissão possui papel relevante, pois confere representatividade ao servidor, com a possibilidade de requerer mudanças e propor sugestões, oferecendo um caráter mais flexível à gestão de sua carreira. Esta possível flexibilidade contribui, indiretamente, para reduzir os índices de insatisfação do servidor, para o qual cita-se Dejours (1992, p. 52), que afirma que, quando há expressiva rigidez na organização de trabalho, dificulta-se o alívio do sofrimento do trabalhador diante da “certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir”. Schikmann (2010) complementa, ao afirmar que uma das características das instituições públicas que interfere na forma de gestão dos recursos humanos é a rigidez imposta pela legislação, que acaba impedindo a implementação de novas ideias, as quais poderiam contribuir para a solução de problemas.

A progressão na carreira, que é o crescimento profissional do servidor estável com respectivo incremento de sua remuneração, poderá se concretizar mediante contagem do tempo de serviço, formação profissional, capacitação e avaliação de desempenho.

O adicional por tempo de serviço, previsto no Estatuto dos Servidores do Município, corresponde ao aumento de 1% sobre o vencimento-base para cada ano de efetivo serviço. Em vez de triênio, ou seja, progressão por tempo de serviço público a cada três anos, como é adotado em muitas prefeituras e órgãos estaduais, os servidores deste município receberão anuênio.

Ao servidor estável que investir em sua educação formal, além da exigida como requisito mínimo para assumir o cargo, será concedido um adicional de 6% por nível de formação concluída, desde que esteja relacionada a sua área de atuação. O quadro 2 ilustra de forma mais clara como ocorre esta progressão.

QUADRO 2
Adicionais por formação profissional

Habilitação inicial exigida para o cargo	Primeiro adicional	Segundo adicional	Terceiro adicional
Ensino fundamental completo ou incompleto ou ensino médio incompleto	Conclusão de ensino médio	Conclusão de curso de graduação	Conclusão de curso de especialização
Ensino médio completo ou curso de nível técnico	Conclusão de curso de graduação	Conclusão de curso de especialização	Conclusão de pós-graduação/ mestrado
Graduação ou graduação com especialização	Conclusão de curso de especialização (além do exigido inicialmente)	Conclusão de pós-graduação/ mestrado	Conclusão de pós-graduação/ doutorado

Fonte: Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional do Município – Ano-base 2010.
Elaboração dos autores.

Para valorizar e aperfeiçoar o desempenho do servidor no cargo que ocupa, o plano também oferece o adicional por capacitação profissional, que representa 2% a mais sobre o vencimento-base e é conquistado a cada três anos, por meio da participação em cursos relacionados à área de atuação. Para ter direito a este benefício, o servidor deverá concluir seu estágio probatório. O cômputo de horas a ser apresentado para garanti-lo dependerá do grupo ocupacional ao qual o funcionário estiver enquadrado, que pode ser superior, técnico, administrativo ou operacional, de acordo com a complexidade e o nível de escolaridade exigido para cada cargo, conforme descrito no quadro 3.

QUADRO 3
Horas de capacitação por grupo ocupacional

Grupo ocupacional	Descrição	Horas de capacitação por triênio
Superior	Cargos com tarefas de grau elevado de intelectualidade, para os quais se exige curso superior e registro no órgão competente.	80h
Técnico	Cargos com tarefas de certa complexidade e pouco esforço físico, para os quais se exige conclusão do ensino médio com grade curricular de área técnica.	60h
Administrativo	Cargos com tarefas de média e baixa complexidades, burocráticas e organizacionais, para as quais se exige ensino fundamental completo ou ensino médio completo ou incompleto.	60h
Operacional	Cargos com tarefas de conhecimento prático, com predominância de esforço físico, para as quais se exige formação em ensino fundamental ou médio, completo ou incompleto.	40h

Fonte: Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional do Município – Ano-base 2010.
Elaboração dos autores.

Exigir um número mínimo de horas de capacitação não garante a efetividade do aprendizado do servidor ou de sua aplicabilidade no exercício da função. Entretanto, diante da complexidade de avaliar estes fatores, pois envolvem questões subjetivas, as horas exigidas para a conquista do adicional são uma forma de estimular a busca contínua por capacitação.

Somente terão validade as capacitações concluídas no período a que se refere a aquisição do adicional, como forma de incentivar a participação em novos treinamentos. Além das horas de curso, para fazer jus ao adicional por capacitação, o servidor deverá obter a pontuação mínima exigida na avaliação de desempenho profissional.

3.2.1 A avaliação de desempenho profissional

Para conquistar a progressão por desempenho profissional, o servidor passará por avaliações anuais após ter concluído seu estágio probatório. A cada três anos, dependendo da apresentação das horas de capacitação, o servidor poderá ser recompensado com um acréscimo de 3% sobre o vencimento do cargo se a média

das avaliações realizadas no triênio for de pelo menos setenta pontos, podendo alcançar 30% de aumento em seu vencimento no decorrer de sua carreira. Para conquistar o benefício, não poderá sofrer punição disciplinar ou possuir mais de três faltas injustificadas durante o período; estas exigências incentivam a disciplina e a assiduidade no trabalho.

A forma de avaliação de desempenho realizada pela prefeitura é a 360 graus, que engloba a participação de mais indivíduos, o que aumenta o comprometimento da equipe. Para Spector (2002), este tipo de avaliação fornece uma visão completa do desempenho da pessoa e diminui a probabilidade de afetos e erros influenciarem o resultado final. No entanto, Bohlander, Snell e Sherman (2005) consideram que esta avaliação pode causar no avaliado o sentimento de que conspiraram contra ele, o que requer um treinamento capaz de preparar os envolvidos para dar e receber o *feedback*. O processo realizado pela prefeitura estudada compreende autoavaliação (com peso um na média final); avaliação pela chefia imediata (com peso cinco na média final); e avaliação por dois servidores efetivos estáveis, escolhidos mediante prévio sorteio e lotados no mesmo departamento ou divisão do avaliado (com peso dois, cada uma delas, na média final). Os formulários a serem preenchidos contêm os mesmos critérios analisados nas avaliações do estágio probatório: *i)* domínio sobre as atribuições do cargo; *ii)* pontualidade; *iii)* assiduidade; *iv)* iniciativa; *v)* flexibilidade; *vi)* produtividade e qualidade do trabalho; *vii)* disciplina; *viii)* ética pública; *ix)* cuidados com materiais, equipamentos e ambiente; e *x)* relacionamento interpessoal. Alguns destes indicadores são contemplados nos cursos oferecidos pelo Programa Anual de Capacitação, conforme mostra o quadro 2.

As fichas de avaliação retornam ao DRH para tabulação das notas e geração do relatório final, o qual é encaminhado à chefia do servidor avaliado; esta, então, realiza o *feedback* sobre seu desempenho, destacando os pontos positivos e propondo melhorias. Esta troca direta entre chefia e subordinado favorece a percepção dos aspectos a serem melhorados. De acordo com Sachs (1995), o resultado mais importante da avaliação de desempenho consiste na possibilidade de avaliado e avaliador dialogarem juntos sobre seu desenvolvimento, o que contribui para fortalecer seu relacionamento.

Observa-se que o alcance de metas ou resultados não é considerado no processo de avaliação da prefeitura. Retomando Sachs (1995), mesmo os melhores funcionários devem ter novas metas pelas quais se empenharem. Propô-las possibilita que, nas próximas avaliações, sejam comparados os padrões esperado e conquistado, além da expressiva influência que exercem sobre o cumprimento de objetivos organizacionais. Em organizações públicas, porém, a implantação de um modelo baseado em resultados é mais complexa, pois requer a revisão de alguns padrões, como faz refletir Schikmann (2010, p. 22).

Há um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, uma vez que para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, em lugar de serem consideradas as competências para a realização das atividades. Assim, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, que ao fim e ao cabo não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso, correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos.

Outro ponto frágil é o fato de a avaliação centrar-se apenas no indivíduo, não considerando o desempenho da equipe. Como afirma Valdez (2003, p. 26), na busca da eficiência, “fica nítida a necessidade de conferir à administração pública o que há de bom e funcional no setor privado”, e o trabalho em equipe tem sido cada vez mais enfatizado pelas empresas deste setor. Afinal, quando as pessoas trabalham em equipe, os seus talentos são catalisados em prol de um objetivo comum, e juntas conseguem resultados que talvez jamais conseguiriam individualmente (Goleman, 1999).

Quando o resultado obtido na avaliação de desempenho enquadrar-se em *regular* (50 a 69 pontos) ou *insuficiente* (1 a 49 pontos), a chefia imediata do avaliado deverá elaborar um relatório sobre as ocorrências que determinaram o resultado, sugerindo as medidas necessárias para amenizar as dificuldades percebidas, e encaminhá-las ao DRH. Ao servidor, é assegurado o direito de impetrar recurso, caso se sinta prejudicado quanto ao resultado, requerendo reavaliação do processo no Comitê Permanente de Progressão na Carreira; em último grau de recurso administrativo, poderá solicitar ao prefeito municipal reavaliação do resultado apresentado pelo comitê.

Caso persista o resultado inferior ao mínimo exigido para progressão por desempenho (70 pontos), o DRH deverá adotar as seguintes providências: *i)* encaminhar o servidor para capacitação; *ii)* promover uma análise sobre sua adaptação ao local de trabalho; *iii)* identificar se há problemas pessoais do servidor; *iv)* remanejá-lo, respeitadas as atribuições e o vencimento do cargo; ou *v)* outras ações pertinentes. Merece destaque a preocupação deste departamento em averiguar se o mau desempenho do servidor provém de problemas pessoais, reconhecendo a relação dialética entre o trabalho e os demais contextos de sua vida.

Ao mesmo tempo que a prefeitura valoriza o servidor e colabora com sua qualificação, também exige retorno de seus investimentos. Neste sentido, não basta participar dos cursos, é preciso completar a frequência ou o aproveitamento mínimos e apresentar bom desempenho profissional. Concede-se ao servidor a oportunidade de ministrar cursos, mas ele deve obter avaliações positivas dos

participantes para não perder este benefício. Atingir a pontuação mínima na avaliação de desempenho não garante a progressão na carreira se o servidor não for assíduo e disciplinado. São mecanismos que agem por dois vieses: um de incentivo e outro de cobrança, incluindo um conjunto de ações que oferecem ao servidor a chance de aperfeiçoar sua atuação em casos de avaliações insatisfatórias.

3.3 Alguns números e resultados alcançados

Os eventos de capacitação da prefeitura estudada chegaram a 33, em 2011, com palestras, cursos, ações de integração, entre outros, totalizando 425 horas e cerca de 1 mil vagas preenchidas, o que representa mais de 50% do quadro de servidores municipais capacitados em nove meses. Destes eventos, 24 foram destinados à linha específica; seis, à linha de gestão; e três, à linha geral. Estas ações geraram um custo aproximado de R\$ 37.049,18. Constatou-se que, em 2011, a política de capacitação e aperfeiçoamento priorizou o aprendizado relacionado às atividades próprias de cada cargo (linha específica), em detrimento da linha inicial, voltada aos novos servidores – isso porque não houve posse de servidores durante este período.

Um item a ser considerado como ponto de evolução na política de RH da prefeitura é a obtenção de números capazes de avaliar a eficácia das ações de capacitação e da avaliação de desempenho permanente, para comparar o antes e o depois e analisar quais os avanços trazidos com a implantação deste modelo de gestão de servidores. Somente a partir de 2013, o município pretende realizar pesquisas e levantar dados mais consistentes para investigar, por exemplo, se estas ações reduziram o número de rotatividade, de faltas, de atrasos, de erros na execução de tarefas e de reclamações dos usuários. Com base na observação dos processos de trabalho, o DRH percebeu algumas melhorias, como: *i)* diminuição do retrabalho em alguns processos; *ii)* aumento de acessos ao portal do servidor do município, pelo qual os funcionários tomam conhecimento dos eventos de capacitação e das demais informações sobre sua vida funcional; *iii)* maior procura pela capacitação e pelo aperfeiçoamento profissional; *iv)* aproximação entre os servidores das diversas secretarias; e *v)* redução do número de ligações ao departamento para esclarecimento de dúvidas.

Com base na avaliação dos participantes, os cursos oferecidos em 2011 obtiveram média geral de 8,6 quanto ao nível de obtenção de novos conhecimentos, e de 8,4 quanto à aplicação de seu conteúdo à realidade profissional. Isto demonstra que o conteúdo ministrado supriu as necessidades dos servidores para melhorarem seu desempenho nas atividades inerentes ao seu cargo, além de justificar a diminuição do retrabalho, conforme afirmado pelo DRH.

4 OS BENEFÍCIOS DE INVESTIR DE FORMA CONTÍNUA EM CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Uma análise da estrutura implantada no município permite elencar alguns benefícios, tanto para o servidor, em termos de motivação e saúde, quanto para a administração pública e os usuários de seus serviços.

Conforme anteriormente relatado, as ações da administração pública devem ser norteadas pela lei vigente. Tal prerrogativa condiciona a remuneração dos servidores e a possibilidade de “ganhar melhor” às leis e aos decretos aprovados, que devem considerar a arrecadação mensal dos cofres públicos para não extrapolar o orçamento. Assim, embora não haja como o poder público oferecer a seus funcionários os mesmos aumentos de salário que, muitas vezes, são conquistados no setor privado, algumas vantagens podem ser concedidas. Com base no plano de carreira municipal apresentado, é possível que o servidor estável conquiste, além do reajuste anual, até 8% de acréscimo em seu vencimento-base a cada três anos de serviço público, mas é preciso que realize os cursos de capacitação e tenha bom desempenho profissional. Para incrementar ainda mais sua remuneração, este pode investir em formação profissional e conquistar mais 6% de aumento, bem como estar apto a assumir novos desafios e receber gratificações, caso deseje atuar como instrutor de cursos do Programa Anual de Capacitação. Esta possibilidade de expandir os rendimentos financeiros por meio do trabalho merece ser destacada, pois pode contribuir para que o trabalhador perceba-o de forma mais positiva, conforme relata Dejourn (1992, p. 51).

Resta, enfim, o salário, que contém numerosas significações: primeiramente concretas (sustentar a família, ganhar as férias, pagar as melhorias da casa, pagar as dívidas), mas também mais abstratas na medida em que o salário contém sonhos, fantasias e projetos de realizações possíveis. No caso inverso, o salário pode veicular todas as significações negativas que implicam as limitações materiais que ele impõe.

De acordo com Motta (1995, p. 192), “em seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa”, e por este motivo tem sido objeto de estudo do comportamento humano nas organizações. Ao tomar como base os estudos de Herzberg (1975), uma boa remuneração é capaz de evitar insatisfações no trabalho, mas não consegue garantir a satisfação de forma essencial e duradoura. A verdadeira motivação depende do quanto o conteúdo do cargo é estimulante e desafiador, capaz de gerar sentimentos de realização e crescimento profissional. Ao propiciar a seus funcionários a possibilidade de atuar como instrutores dos cursos de capacitação e ao incentivar a formação profissional, por meio da continuidade dos estudos, a prefeitura municipal parece oferecer o arcabouço necessário para

motivar seus servidores, permitindo que se lancem a novos desafios e que sejam recompensados ao superarem-nos.

Para que os sentimentos de realização profissional possam acontecer, a capacitação e o aperfeiçoamento contínuos são imprescindíveis. Por mais comprometido que seja o servidor e por mais aberto que esteja a novos desafios, os sentimentos de inutilidade podem emergir se não estiver suficientemente qualificado (Dejours, 1992). As novas formas de organização do serviço público, as mudanças na legislação, a convivência com novas chefias e novos colegas de repartição, além de inúmeras outras situações que acarretam transformações no ambiente de trabalho, exigem do funcionário novas posturas e conhecimentos atualizados. É por este motivo que a capacitação deve ser algo permanente e elaborada com a participação dos servidores, para que atenda às suas reais necessidades.

Para estender a análise dos benefícios trazidos pelo investimento em capacitação e aperfeiçoamento do servidor público, vale mencionar novamente Dejours (1992). Para o autor, a qualificação interfere na formação da autoimagem e na saúde do trabalhador. O conhecimento de um indivíduo pode estar além ou aquém das exigências da tarefa. As duas dimensões carecem de atenção. No entanto, quando o sujeito se depara com uma situação de emprego muito complexa para sua capacidade real, o impacto tende a ser diferente, pois aumentam as chances de um fracasso. Pitta (2003), ao descrever os resultados de seu estudo sobre o sofrimento psíquico dos servidores de um hospital, evidencia que quanto menos qualificados para desempenhar sua atividade, maiores as chances de apresentarem algum sofrimento de ordem psicológica. Assim, investir continuamente na capacitação dos servidores é também uma forma de zelar por sua saúde.

O Programa Anual de Capacitação proposto pelo município pesquisado colabora para evitar sentimentos de desqualificação e inutilidade ao prever a oferta de cursos que visam à aprendizagem de procedimentos e ao estudo de legislações específicas, que devem orientar as ações dos funcionários de acordo com sua área de atuação. Merece destaque a exigência de, como pré-requisito para assumir cargos comissionados de chefia, assessoramento ou direção, participação nos cursos de gestão, que vão fornecer a preparação para lidar de modo eficiente com os desafios das novas atribuições.

A avaliação de desempenho, por sua vez, mostra-se uma importante ferramenta para a elaboração de novos programas de capacitação. Como elucidada Goldstein (*apud* Araújo 2005), a avaliação de desempenho individual permite verificar a distância entre o desempenho real e o esperado do colaborador e, a partir disto, identificar quem precisa de treinamento e qual o programa mais indicado para sanar as deficiências encontradas. Se a prefeitura investe em capacitação e aperfeiçoamento continuamente, é justo e necessário que sejam avaliadas

também, de forma contínua, quais as contribuições trazidas para o cotidiano de trabalho do servidor, a fim de testar a eficácia das ações. Destaca-se, ainda, que, ao estender a avaliação de desempenho para além dos três anos de estágio probatório, realizando-a anualmente e utilizando-a como requisito para progressão na carreira, o município contribui para que o funcionário público não se acomode e continue comprometido com suas atribuições.

Com servidores mais motivados, comprometidos, conscientes de seu dever e mais bem preparados para desenvolver suas funções, o que contribui para um índice menor de absenteísmo e licenças por doenças ocupacionais, é possível chegar mais próximo daquele que, muitas vezes, parece inalcançável no serviço público: o princípio da eficiência, previsto na CF/88. Com serviços mais eficientes, a finalidade normativa da atividade pública se concretiza, que é a satisfação do usuário (Pereira, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reforma administrativa vem buscando, há anos, formas de modernizar o Estado, reorganizando estruturas, extinguindo órgãos, criando outros, na tentativa de tornar mais eficiente a prestação de serviços públicos. Mas não se pode deixar de lado aquele que é o agente de todo este processo: o servidor. Uma administração pública ágil e eficiente vai além de novos aparelhos e estruturas menos burocráticas. É fundamental que o servidor esteja mais bem preparado para exercer suas funções e que se exija comprometimento e qualidade em sua atuação, pois é por meio da interação com ele que o usuário constrói sua percepção acerca dos serviços públicos.

Ao analisar a política de gestão de pessoas elaborada por esta prefeitura do Alto Vale do Itajaí, constata-se que a iniciativa promove a valorização do servidor, por meio de sua capacitação permanente, e contribui nitidamente para satisfazer os usuários dos serviços, pois os coloca diante de funcionários mais capacitados e mais conscientes de como atender bem, por meio do curso de atendimento ao cidadão.

Além disso, o Programa Anual de Capacitação, elaborado com a participação do servidor, mostra-se uma ferramenta eficaz para motivá-lo e qualificá-lo, mas infelizmente não é realizado em todos os municípios. O fato de a CF permitir que o investimento em tais programas seja proveniente da economia com outras despesas gera a justificativa perfeita para os gestores que não conferem a devida importância à qualificação do funcionário público.

O concurso público, porta de entrada do servidor, mesmo quando contém provas de conhecimentos específicos, não é capaz de mensurar a habilidade prática dos concorrentes, ou seja, sua capacidade de lidar com desafios, de assumir

responsabilidades, de atender bem ao cidadão, de ser assíduo e comprometido com o trabalho etc. Ele apenas seleciona os indivíduos que passarão a compor o quadro de funcionários dos órgãos públicos, e é de responsabilidade destes, ou ao menos deveria ser, criar mecanismos para a adaptação do servidor e capacitá-lo para o desempenho das atribuições de seu cargo.

A avaliação anual de desempenho profissional é outro instrumento valioso para evitar que o trabalhador do setor público se acomode após a estabilidade no cargo e para incentivar sua busca por aprimoramento e crescimento profissional. Para que possa efetivamente cumprir com seu objetivo, entretanto, deve ser realizada com seriedade, e não se transformar em arma de coerção capaz de impedir que as irregularidades cometidas na administração pública sejam denunciadas pelos servidores, os quais têm o dever de zelar pela ética e eficiência do serviço público.

Apesar dos benefícios já mencionados da política de capacitação e avaliação de desempenho contínuos, implantada por essa prefeitura, sabe-se que é merecedora de algumas críticas e possíveis revisões. Entre elas, o fato de a avaliação de desempenho basear-se apenas nos critérios genéricos da avaliação pessoal do estágio probatório, e não nas especificidades de cada cargo. Isto acontece por não existir ainda a descrição específica dos cargos. As atribuições existentes na LC nº 100/2003, que dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo, referem-se somente aos cargos de direção, assessoramento e chefia, mas não delineiam cada função de cargo estatutário ou comissionado, o que dificulta uma avaliação de desempenho por mérito, capaz de avaliar a eficácia das atividades desempenhadas pelo servidor, e, por conseguinte, sua relação direta com a gestão do programa de governo, os serviços públicos e as políticas públicas (Suzuki e Gabbi, 2009). A avaliação 360 graus, que pode gerar um *feedback* de desempenho, por exemplo, traz uma inovação, ao envolver os servidores pares, e não apenas avaliação de chefias. Mas ainda pode ser prejudicada com os chamados *vícios de julgamento* ou *vícios da avaliação* – como falta de memória; medo de prejudicar alguém; concentração em fatos pessoais ou apenas dos últimos dias; desvalorização da avaliação ou unilateralidade etc. (Bergamini e Beraldo, 1988).

É necessário advertir sobre as peculiaridades da avaliação de desempenho, porque a restrição dos seus indicadores e a não observação das atribuições de cargos e metas de governo podem acabar afastando a avaliação de desempenho de seu propósito, a melhoria da gestão pública. Além disso, uma avaliação de desempenho baseada em critérios genéricos pode prejudicar o fornecimento de dados para a construção do plano anual de capacitação, principalmente no que tange aos eventos da linha específica, que visa capacitar os servidores para as tarefas próprias de seu cargo. O sucesso da política de capacitação dependerá do

quanto está atrelada às reais necessidades dos servidores. É relevante, portanto, que a prefeitura avance neste sentido.

Outro ponto frágil é o fato de ainda não ocorrer uma mensuração de forma mais consistente dos resultados quantitativos e qualitativos da política de capacitação e avaliação de desempenho implantada, o que está previsto para 2013. Apesar de não haver consenso no cenário acadêmico sobre as variáveis do impacto das capacitações nos servidores, é essencial criar subsídios suficientes para o planejamento das ações, seja analisando a expectativa, reação e utilidade do treinamento, as possíveis mudanças de comportamento e melhoria no desempenho do cargo, a multiplicação do conhecimento aprendido e efetivamente os resultados imediatos ou a longo prazo no cumprimento das atribuições do servidor (Gonçalves e Mourão, 2011). Partindo-se do pressuposto de que a satisfação dos usuários deve ser a finalidade maior do serviço público, seria relevante que, na estruturação destes critérios de avaliação de resultados, a prefeitura considerasse também a opinião do usuário, averiguando sua satisfação e se houve melhoria no atendimento prestado pelo órgão. Não obstante, seria fundamental inserir a participação do cidadão na construção das ações de capacitação, por meio de ouvidorias ou espaços para críticas e sugestões, conferindo-lhe a oportunidade de apontar falhas que podem ser menos perceptíveis às chefias e aos servidores de determinados departamentos. Desta forma será possível indicar soluções para que os atendimentos sejam cada vez mais eficientes e humanizados e para que os servidores estejam motivados e capacitados para realizá-los.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. N. P. de. **A motivação dos serviços públicos municipais**: o caso da prefeitura de Maracápuru-AM. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- ARAÚJO, M. F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento**: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/OBJnJG>>.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. A.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 5 out. 1988.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, mar.-abr. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/vSgm9S>>.

GUIMARÃES FILHO, J. R. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública**. 2004. Monografia (Pós-Graduação) – Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://goo.gl/O3ccIW>>.

HERZBERG, F. **Novamente**: como se faz para motivar funcionários? São Paulo: Abril, 1975. (Coleção Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. 1, n. 13).

KAHHALE, E. M. P. Psicologia na saúde: em busca de uma leitura crítica e de uma atuação compromissada. *In*: BOCK, A. M. B. (Org.). **A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. **Revista dos tribunais**, São Paulo, n. 16, 1998.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 67-88, set.-dez 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/wP747K>>.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PEREIRA, C. A. G. **Usuários de serviços públicos**: usuários, consumidores e os aspectos econômicos dos serviços públicos. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, C. F. O. **Reforma administrativa**: o Estado, o serviço público e o servidor. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

PITTA, A. M. F. **Hospital**: dor e morte como ofício. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 2003.

SACHS, R. T. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANTA CATARINA. Câmara de Vereadores. **Lei Complementar nº 206, de 31 de agosto de 2010**. Dispõe sobre a criação de política de capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores da administração direta e indireta do Poder Executivo municipal de Rio do Sul e dá outras providências. Rio do Sul: Câmara de Vereadores, 2010a. Disponível em: <<http://goo.gl/fcFBVL>>. Acesso em: 3 ago. 2011.

SANTA CATARINA. Câmara de Vereadores. **Lei Complementar nº 207, de 28 de setembro de 2010**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos municipais de Rio do Sul e dá outras providências. Rio do Sul: Câmara de Vereadores, 2010b. Disponível em: <<http://goo.gl/e9LmYq>>.

SANTOS, A. P. **Gestão por competências e avaliação de desempenho**: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires, Argentina.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L. V. B. **Desafios da avaliação de desempenho no setor público**: o caso da prefeitura municipal de São Paulo. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. PowerPoint. Disponível em: <<http://goo.gl/GwyBaP>>.

VALDEZ, M. R. K. **Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão**: estudo de caso da Divisão de Fiscalização de Obras e Posturas do município de Joinville. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://goo.gl/1Qn5LL>>.

