

# **A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO DA GERÊNCIA DE CARGOS, SALÁRIOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Fernanda Mayer dos Santos Souza  
Lucimara Bispo dos Santos Almeida



## **A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO DA GERÊNCIA DE CARGOS, SALÁRIOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Fernanda Mayer dos Santos Souza  
Lucimara Bispo dos Santos Almeida

### **RESUMO**

O presente trabalho retrata a experiência do Município de Vitória, com a criação da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho, tornando-se fundamental para a Gestão de Pessoas. Até 2005 as atividades de cargos, salários e avaliação de desempenho eram realizadas pelo Departamento de Gestão de Pessoas. Subordinados a este Departamento estavam os setores de: Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Cargos e Salários e Núcleo de Indicadores. Assim, com a Reforma Administrativa em 2006 o Departamento de Gestão de Pessoas foi dividido em: Gerência de Recrutamento, Seleção e Registro e Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho. Logo após a criação desta Gerência deu-se início a discussão do Plano de Cargos e da Avaliação de Desempenho. Os servidores foram enquadrados no Plano de Cargos em janeiro de 2007, a Avaliação Especial de Desempenho iniciou em março de 2009 e a Avaliação Periódica em janeiro de 2010, bem como toda a análise de solicitação de pessoal passou a ser analisada com maior criticidade, sendo feito um diagnóstico da necessidade baseado em informações do total de servidores, atividades desenvolvidas, jornada de trabalho e demanda de trabalho.



## 1 INTRODUÇÃO

No início de 2006 a Estrutura Organizacional do Município de Vitória foi alterada com o objetivo de adequar a necessidade atual do Município. Desta forma, os departamentos, divisões e serviços foram transformados em gerências, coordenações e equipes, respectivamente.

A Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho foi criada a partir desta Reforma Administrativa. Inicialmente a Divisão de Administração de Cargos e Salários era subordinada ao Departamento de Recursos e em janeiro de 2004 passou a ser subordinada ao Departamento de Gestão de Pessoas, que tinha várias divisões como Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Cargos e Salários e Núcleo de Indicadores. Destas divisões a que concentrava a maior demanda era a divisão de Recrutamento e Seleção.

O plano de cargos estava desatualizado, as progressões estavam suspensas e a avaliação do estágio probatório apesar de estar regulamentada desde 2001, não ocorria, sendo realizada apenas a contagem dos três anos de efetivo exercício. Além disto, o número de contratos temporários no município era muito grande, o que justifica a maior demanda na divisão de Recrutamento e Seleção.

Assim, com a implantação da Reforma Administrativa em janeiro de 2006 o Departamento de Gestão de Pessoas foi dividido em: Gerência de Recrutamento, Seleção e Registro e Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho.

Com a criação da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho deu-se início a discussão de um novo Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos, bem como aos critérios de Evolução Funcional associado à Avaliação de Desempenho.

Desta forma, o objetivo deste artigo é apresentar a importância da área de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho para a estrutura de uma organização e como um instrumento de gestão.



## 1.1 Metodologia

A elaboração da alteração da Estrutura Organizacional do Município de Vitória foi realizada por uma consultoria.

Com a mudança de gestão de 2004 para 2005, foi contratada esta consultoria para adequar a estrutura ao modelo de gestão definido pelo Governo Municipal que visava privilegiar a estrutura descentralizada de planejamento estratégico, tático e operacional bem como o processo decisório coletivo.

Assim, com a publicação da Lei nº 6.529, em 01 de janeiro de 2006, lei da Reforma Administrativa, foi criada a Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho, tendo duas coordenações subordinadas: Coordenação de Avaliação de Desempenho e Coordenação de Avaliação de Cargos e Salários.

Este artigo foi elaborado a partir da realização do tipo de pesquisa bibliográfica e descritiva. Pode-se classificar o estudo ora proposto como descritivo qualitativo por enquadrar-se no universo dos trabalhos que buscam a compreensão mais profunda dos fatos e ações que podem delinear experiências que podem ser usadas por outros órgãos públicos.

No que diz respeito à etapa da pesquisa bibliográfica foram utilizadas informações disponíveis no site da Prefeitura de Vitória, bem como em documentos gerados pela Gerência de Cargos, Salários e Avaliação e a própria experiência vivenciada como servidor em exercício nesta Gerência.

## 2 OS AVANÇOS OCORRIDOS A PARTIR DA ESTRUTURAÇÃO DA GERÊNCIA DE CARGOS, SALÁRIOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com a criação da Gerência em janeiro de 2006 iniciou-se o processo de estruturação da mesma.

Uns dos Projetos Prioritários de Governo, da gestão 2005-2008, foi a elaboração do Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos para todos os servidores do Município.



A mesma consultoria responsável pela Reforma Administrativa foi contratada também para elaborar o Plano. Inicialmente foi feito um trabalho de levantamento das informações existentes para análise e diagnóstico do quadro de cargos do Município, para então a proposta do plano começar a ser desenvolvida. A consultoria vinha a cada 15 dias e a equipe da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho dava continuidade ao trabalho nestes intervalos.

Os planos foram concluídos em outubro de 2006 e em novembro do mesmo ano as leis foram aprovadas e sancionadas.

Considerando a especificidade de cada quadro, foram implementados três planos distintos, a saber: Quadro Geral (Lei nº 6.752, de 16 de novembro de 2006), Plano dos Profissionais de Saúde (Lei nº 6.753, de 16 de novembro de 2006) e Plano do Magistério (Lei nº 6.754 de 16 de novembro de 2006).

Posteriormente, dadas as especificidades dos cargos da Guarda Civil Municipal, tais cargos foram extintos do Plano do Quadro Geral e foi instituído, por meio da Lei nº 7.363, de 04 de abril de 2008, o Plano de Cargos, Salários, Carreiras e Vencimentos da Guarda Civil Municipal.

Apesar dos planos terem sido instituídos em novembro de 2006, o enquadramento dos servidores nos novos cargos e nas tabelas de vencimentos estabelecidas nos planos ocorreu em janeiro de 2007.

Em fevereiro de 2007 foi feito o enquadramento por tempo de serviço aos servidores do quadro geral e profissionais de saúde. O enquadramento por tempo de serviço feito em fevereiro de 2007, privilegiou os servidores com mais tempo de serviço no Município de Vitória. Os servidores que tinham mais de 10 anos até 20 anos no Município de Vitória avançaram uma referência e os servidores que tinham mais de 20 anos avançaram duas referências. O avanço de cada referência representa um aumento de 3%. Dos 3.743 servidores do quadro geral e profissionais de saúde que foram enquadrados mais de 70% tiveram direito ao enquadramento por tempo de serviço.

No Plano do Magistério não foi feito enquadramento por tempo de serviço, no entanto, foi realizado um enquadramento nas novas referências ampliando a quantidade das mesmas.



Os planos de 2006 organizaram os cargos por escolaridade, estruturando-os por grupos, sendo grupo I, cargos de nível fundamental, grupo II, cargos de nível médio e grupo III, cargos de nível superior.

A nova estrutura de cargos tornou-se mais enxuta. No quadro geral, por exemplo, antes deste Plano de Cargos haviam 116 cargos. Com a instituição do Plano de Cargos, Carreira e Vencimento do Quadro Geral 13 cargos ficaram extintos, 6 cargos foram colocados em vacância, permanecendo 42 cargos no quadro.

A criação do cargo de Agente de Suporte Operacional para a Administração Municipal é outro destaque. O Município de Vitória possuía até novembro de 2006 cargos como auxiliar de serviços gerais, ladrilheiro, operador de sistema de rádio, por exemplo, cujos serviços foram terceirizados ou não eram mais necessários serem realizados de acordo com o desenvolvimento do Município. Desta forma, o cargo de Agente de Suporte Operacional, um cargo amplo, compreendeu diversas atividades, agrupando 27 cargos, adequando as atribuições com a realidade do Município de Vitória atualmente, ajudando a solucionar, inclusive, alguns problemas de desvio de função.

Com esta nova organização dos cargos, o enquadramento permitiu aos servidores um reajuste que variou de cargo para cargo, alterando de 1,16% a 49,45% para os servidores do quadro geral, por exemplo.

Paralelamente ao desenvolvimento do Plano, esta equipe participava junto com a Gerência de Recrutamento, Seleção e Registro da discussão para elaboração dos editais de concursos públicos, considerando que nestes editais seria contemplada a nova estrutura de cargos, bem como os quantitativos de vagas e requisito de ingresso.

Para definição da estrutura de cargos foi feito um levantamento com todas as Secretarias, sendo analisada a necessidade de cada cargo com o seu respectivo quantitativo pela Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho.

A partir desta nova estrutura foram realizados 3 concursos públicos em 2006 e 10 concursos públicos em 2007. Aos poucos os contratos temporários que desempenhavam atividades contínuas foram substituídos por servidores efetivos. Na Secretaria de Saúde, por exemplo, em 2004 havia 35,93% de servidores efetivos, no início de 2012, há 91,63% servidores efetivos na Saúde.



Em todos os Planos foi instituído o Sistema de Avaliação de Desempenho, com a finalidade de aprimoramento dos métodos de gestão, valorização do funcionário, melhoria da qualidade e eficiência do serviço público e para fins de Evolução Funcional, e que deveria ser regulamentado 12 meses após a publicação de tais leis. Foi prevista também a implantação dos processos de Evolução Funcional dos servidores efetivos e estáveis, vinculado à Avaliação de Desempenho, com a previsão de que o primeiro processo de avaliação aconteceria no segundo semestre do ano de 2009 com efeitos financeiros para o mês de março do ano seguinte, possibilitando assim, que dentro dos critérios estabelecidos nas referidas leis, o servidor tivesse a possibilidade de crescimento na carreira.

Cumprido salientar que todos os servidores efetivos, inclusive aqueles que ocupam cargo de chefia, estão submetidos ao Sistema de Avaliação de Desempenho

O Sistema de Avaliação de Desempenho é composto pela Avaliação Especial de Desempenho e pela Avaliação Periódica de Desempenho, utilizada anualmente para fins de Evolução Funcional.

Com a instituição dos Planos de Cargos, Carreira e Vencimentos, considerando o prazo estabelecido para a implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho, e o que estabelece o Art. 41 da Constituição Federal, em maio de 2007 foi criada uma comissão para análise da Lei Complementar nº 001, de 17 de julho de 2003, lei referente ao estágio probatório vigente até então, com representantes da Secretaria de Administração, em especial da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho, Secretaria de Saúde, Secretaria de Educação, Secretaria de Segurança Urbana, da Procuradoria Geral do Município e das Entidades Sindicais para rever os critérios estabelecidos para Avaliação Especial de Desempenho através da Lei Complementar nº 001, de 2003 e adequá-los, para atender ao art. 41 da Constituição Federal.

A Comissão buscou experiências de outras prefeituras, tanto do Estado do Espírito Santo, quanto de outras capitais, bem como de alguns governos estaduais para verificar se alguma dessas instituições já havia implantado o Sistema de Avaliação de Desempenho e quais os critérios utilizados, principalmente por outras Prefeituras pela similaridade e adequou a realidade do Município de Vitória.



Durante todo o processo de construção do Sistema de Avaliação de Desempenho, as entidades sindicais tinham o compromisso de levar o que fora discutido nas reuniões à apreciação das categorias as quais representavam.

Em 03 de dezembro de 2008, a Lei Complementar nº 003, foi aprovada e sancionada pelo Prefeito.

Com a lei sancionada, coube a equipe da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho, junto com a equipe responsável pelo Sistema de Gestão de Pessoas implantar a Avaliação Especial de Desempenho.

A implantação da Avaliação Especial de Desempenho no Município de Vitória foi um grande avanço para a gestão municipal. Vitória foi a 9ª capital do Brasil a implantar a Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em estágio probatório.

A Avaliação Especial de Desempenho é importante tanto para o Município como para o próprio servidor. Para o Município torna-se um instrumento de gestão, uma vez que o resultado das avaliações podem ser utilizados como indicadores de desempenho e para fins de identificação de formações. Para os servidores a avaliação também é importante, pois através da mesma o servidor terá um retorno do seu desempenho, sendo um momento de reflexão para a busca da melhoria da prestação do serviço.

De acordo com tal lei, a avaliação do servidor no decurso do período de estágio probatório será feita em dois períodos, a serem realizadas ao final do 14º mês e do 28º mês de efetivo exercício a contar do início do exercício do cargo e o resultado final será a média dessas duas avaliações.

Durante esse período, a partir da abertura de processo administrativo em nome do servidor, este será avaliado por uma Comissão composta pela chefia imediata e por um servidor efetivo e estável que no processo de avaliação serão denominados avaliadores.

A definição do servidor efetivo estável se dará a partir dos critérios estabelecidos na Lei Complementar nº 003, de 2008.

Com os critérios estabelecidos na legislação a escolha recai sobre outro servidor, não havendo a indicação nem pela chefia, nem pelo próprio servidor. Os critérios estabelecidos são: servidor na mesma Unidade Administrativa, no mesmo cargo a mais tempo naquela Unidade Administrativa, idade, sendo considerado o horário de trabalho.



Desta forma, torna-se fundamental que o Sistema de Avaliação seja integrado com as informações funcionais do servidor.

Além das informações para a escolha do servidor avaliador o Sistema de Avaliação é necessário para a verificação do tempo de efetivo exercício.

Com as regras estabelecidas através da Lei Complementar nº 003, de 2008, e o Decreto Regulamentador, nº 14.253, de 08 de abril de 2009, foi iniciado a Avaliação Especial de Desempenho.

Quando os servidores completam 14 meses de efetivo exercício é aberto o processo de avaliação do mesmo. Este processo é encaminhado para a chefia com dois envelopes com o formulário de avaliação, que será entregue ao servidor efetivo e estável avaliador pela chefia para proceder a avaliação. A chefia também preenche seu formulário e devolve os dois formulários preenchidos para a equipe de avaliação de desempenho.

Por ser um procedimento novo no Município de Vitória foi feito um grande trabalho de divulgação. Assim que a Lei Complementar nº 003, de 2008, foi aprovada, os servidores em estágio probatório foram chamados para Encontros na Escola de Governo do Município para conhecer a legislação.

Além da formação para os servidores em estágio probatório é feita formação para os avaliadores, com uma carga horária maior, sendo informado os procedimentos sobre a avaliação, mas também com módulo de ética e cidadania.

Cumprе ressaltar que ao final de cada período avaliativo, após a ciência do resultado de sua avaliação, o servidor que, independente da pontuação alcançada, por algum motivo discordar do resultado, poderá, num prazo de 15 dias corridos, interpor recurso de 1ª instância. Existe ainda a possibilidade de um recurso de 2ª instância, num prazo máximo de 30 dias após a ciência do resultado final da avaliação, para aquele servidor que for considerado não apto, garantindo desta forma o princípio da ampla defesa.

Como resultado da implantação da Avaliação Especial de Desempenho, em 03 de outubro de 2009, foi publicada a primeira portaria informando a relação dos servidores estáveis que passaram pela Avaliação Especial de Desempenho, que nunca havia ocorrido no Município de Vitória.



Como a avaliação ocorre no 14<sup>o</sup> e 28<sup>o</sup> mês de efetivo exercício todo mês há servidores a serem avaliados, pois depende da data de início no Município de Vitória, bem como das interrupções quando ocorre algum afastamento que não é considerado como efetivo exercício.

Com a Avaliação Especial de Desempenho iniciada, foi o momento da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho, junto com a Secretaria de Educação, Saúde e Segurança Urbana, iniciarem o desenvolvimento da Avaliação Periódica de Desempenho. Esta equipe buscou modelos teóricos e exemplos de avaliação de desempenho que eram realizadas por outros órgãos públicos e desenvolveu o seu modelo de Avaliação.

Concomitantemente, o Sistema de Gestão de Pessoas era desenvolvido para ter interface com a Avaliação Periódica de Desempenho, que seria feita através do *site* da Prefeitura de Vitória, ou seja, *on-line*.

Em 18 de janeiro de 2010 os decretos que regulamentam os Planos de Cargos, Carreira e Vencimentos foram publicados, detalhando todos os procedimentos da Avaliação Periódica de Desempenho.

Conforme estabelecido em tais decretos, a Avaliação Periódica de Desempenho será um processo anual e sistemático de aferição do desempenho do funcionário. Será utilizada para fins de programação de ações de qualificação e capacitação e como critério para evolução funcional, e terá por base a avaliação de competências e a assiduidade, dentro do período avaliativo de 01 de agosto de um exercício a 31 de julho do ano seguinte.

Dessa forma, anualmente será definido por meio de Portaria um cronograma para a Avaliação Periódica de Desempenho no qual serão definidos todos os prazos, desde o cadastramento da equipe por parte das chefias até a ciência do resultado da avaliação, bem como o prazo para interposição de recurso por parte do servidor avaliado.

A primeira Portaria com o passo a passo para realizar a Avaliação Periódica de Desempenho, bem como o cronograma de todas as fases da Avaliação foi publicada em 22 de janeiro de 2010.



Assim, em janeiro de 2010, foi iniciado o processo de Avaliação Periódica de Desempenho para os servidores do Quadro Geral, Profissionais de Saúde e Guarda.

De acordo com os decretos que regulamentaram tais planos serão avaliadas as seguintes competências:

- I. **Relacionamento Interpessoal:** habilidade de trocar ideais e comunicar-se de forma clara com a equipe de trabalho, órgãos internos e o público em geral, pautando-se pela compreensão e boa convivência uns com outros, respeitando as diversidades culturais e sociais.
- II. **Iniciativa:** habilidade de apresentar e implementar idéias, propor soluções e agir em situações previstas e imprevistas visando melhoria do processo de trabalho;
- III. **Conhecimento do trabalho:** domínio do seu campo de atuação, com conhecimento dos processos necessários ao exercício de sua atividade, dentro de sua esfera de competência, entendendo a missão institucional e a importância da sua atividade para o Município.
- IV. **Planejamento e organização:** atua de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais;
- V. **Comprometimento e resultados:** refere-se ao compromisso e envolvimento do servidor na realização de suas atividades e na busca de resultados comuns de acordo com os princípios e diretrizes do Município e da Secretaria de atuação.
- VI. **Ética Pública:** Capacidade de agir com imparcialidade, de maneira a evitar discriminações, com respeito às diferenças individuais, pautado pelos princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência).

A implantação da avaliação inicia um novo momento no Município de Vitória uma vez que tanto chefias como servidores passam a ter um instrumento para refletir e avaliar o desempenho e buscar a melhoria da prestação de serviço.



Com a Avaliação Periódica de Desempenho realizada em janeiro de 2010, mais de 1.060 servidores tiveram direito a progressão, sendo que 144 servidores tiveram progressão vertical e mais de 920 servidores tiveram progressão horizontal. A Avaliação Periódica de Desempenho tem ocorrido anualmente e todo ano é publicado a relação com os servidores com direito a progressão.

A Avaliação de Competências é realizada pela chefia imediata e feita pelo próprio servidor (autoavaliação). São avaliadas seis competências, sendo atribuídas notas e justificativas.

Desta forma, tanto a chefia imediata como o próprio servidor acessam o site da Prefeitura de Vitória, no campo Servidor para proceder a avaliação. Para acessar o Sistema de Avaliação *on-line* o servidor deve inserir sua matrícula e senha. Este sistema é parametrizado permitindo o acesso apenas aos servidores que devem proceder a avaliação, bem como não aceita a conclusão da avaliação sem a inserção de todas as notas e justificativas.

O desempenho será aferido pela avaliação de competências realizada anualmente pela chefia imediata e pelo próprio servidor por meio de autoavaliação, a partir da disponibilização dos formulários no Sistema de Avaliação de Desempenho no site da Instituição.

A chefia imediata avalia todos os servidores efetivos e estáveis de sua equipe atribuindo nota e justificativa a cada competência. Os servidores além de procederem a autoavaliação atribuindo nota e justificativa, podem se inscrever para a Progressão Horizontal ou para a Progressão Vertical.

Para a Progressão Horizontal o servidor precisa cadastrar os títulos no próprio Sistema de Avaliação, inserindo as principais informações sobre o curso, como nome, período de realização e local de realização, por exemplo. Os cursos cadastrados devem ser dos últimos 3 (três) anos e são classificados de acordo com o Plano de Cargos, Salários e Avaliação de Evolução da Qualificação.

Os servidores devem entregar cópia dos títulos cadastrados para análise, que são avaliados por uma Equipe Técnica quanto a relação com o cargo, função e local de trabalho. Após esta análise os títulos são válidos por esta Equipe no próprio Sistema de Avaliação.



O Decreto Regulamentador da Avaliação, no Anexo Único, estabelece a pontuação de acordo com tipo de evento e carga horária.

A Avaliação de Competência tem como pontuação máxima de 60 pontos, sendo que a avaliação da chefia imediata tem peso 6 (seis) e a autoavaliação tem peso 4 (quatro). A Evolução da Qualificação tem pontuação máxima de 40 pontos.

A avaliação da assiduidade é feita pelo Sistema de Gestão de Pessoas através da frequência que é aferida mensalmente. A assiduidade considera apenas as faltas não abonadas. As faltas ocorridas no período avaliativo são pontuadas negativamente, ou seja, a falta faz com o que o servidor perca ponto na avaliação de competências.

Para a Progressão Vertical o servidor deve se inscrever no Sistema de Avaliação e proceder o cadastramento da escolaridade no próprio sistema. Este título também precisa ser entregue para análise e validação, no entanto, não precisa ser relacionado ao cargo como também não importa quando foi feito.

Tanto os servidores quanto a chefia imediata tem 45 dias para proceder a avaliação. Neste mesmo período o servidor deve cadastrar os títulos para a Progressão Horizontal ou Vertical.

Outra atividade que passou a ser melhor desenvolvida pela Gerência é a análise de solicitação de pessoal, bem como redução e extensão de carga horária. Toda solicitação de pessoal, seja vaga nova, substituição por qualquer tipo de exoneração ou até mesmo substituição ou renovação de contrato temporário, é feito um diagnóstico, sendo analisado o total de servidores, atividades desenvolvidas, jornada de trabalho e demanda de trabalho.

Assim, a análise de solicitação de pessoal, após o estabelecimento do concurso público, passa a ser feito com maior criticidade, sendo analisada a real necessidade de mais servidores seja para atuar em atividades contínuas como servidores efetivos ou para atuar em projetos como servidores contratados temporariamente.

Observa-se que a importância das ações relacionadas aos servidores aumentaram nos últimos anos no Município de Vitória, tanto que em fevereiro de 2008, o Decreto nº 13.723, subdividiu a Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Subordinada a Subsecretaria de Gestão de Pessoas ficaram as Gerências de



Recrutamento, Seleção e Registro, Pagamento de Pessoal e Saúde e Apoio Social ao Servidor e Subordinada a Subsecretaria de Desenvolvimento de Pessoas, ora criada, ficaram as Gerências de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho e Formação e Desenvolvimento de Pessoas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observa-se que a partir da criação da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho houve um avanço muito grande na Gestão de Pessoas do Município de Vitória.

A estruturação desta equipe com servidores efetivos e a participação do desenvolvimento tanto do Plano de Cargos como do Sistema de Avaliação de Desempenho foi fundamental para o desenvolvimento e implantação destas ações.

Observa-se também que as ações da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho estando bem estruturadas são importantes para toda a área de Gestão de Pessoas, pois estão diretamente relacionadas as áreas de Recrutamento, Seleção e Registro, de Saúde do Trabalhador e de Pagamento, que impacta em toda a Prefeitura, considerando que a Avaliação de Desempenho envolve todos os servidores, no vencimento dos mesmos e promove uma mudança na cultura organizacional a longo prazo.

Desta forma, conclui-se que a estruturação da área de Cargos, Salários e Avaliação é muito importante para toda a organização, pois é a partir dela que várias ações relacionadas a Gestão de Pessoas iniciam, bem como algumas decisões são tomadas a partir das informações geradas por ela.



## REFERÊNCIAS

AMARO, R. **As Metamorfoses da Qualificação diante da Introdução da Noção de Competência nos Espaços Organizacionais: o estudo em uma grande empresa de mineração e logística no ES.** Dissertação de Mestrado. UFES, 2005.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. *Comport. Organ. Gest.*, 2006, vol.12, no.2, p.199-220.

BASTOS, A. V. B. (1997). **A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração.** *Revista de Administração*, 32 (3) 28-39.

BIANCO, M. F.; GONÇALVES, O. A. **As competências na Organização. Avaliar, remunerar e gerir: uma real possibilidade?** in: <http://www.pucrs.br/eventos/sios/?p=gt1>. III Seminário Internacional Organizações e Sociedade: Inovações e Transformações Contemporâneas: Porto Alegre, 2008.

DUTRA, J.S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas:** Gente, 2001.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu : Anpad, 1998.

PAULA, A.P.P. – **Entre o Gerencialismo e a Gestão Social: em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira:** RAE Revista de Administração de Empresas, Vol.45:36-49, 2005.

KILIMNIK, Zélia Miranda, CASTILHO, Isolda Veloso de e SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências.** *Comport. Organ. Gest.*, 2006, vol.12, no.2, p.257-280.

MARTINS, H. T. (2001). **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

OLIVEIRA (Eds.), **Gestão do Estratégica do Conhecimento.** São Paulo: Atlas.

RUAS, R. (2001). **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da AO.** In M. T. Fleury, & M.

SOUZA, Fernanda Mayer dos Santos. **PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS:** Disponível em <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_2/plano\\_de\\_cargos\\_carreira\\_e\\_vencimentos.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_2/plano_de_cargos_carreira_e_vencimentos.pdf)> Acesso em 08 de setembro de 2011.



VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Lei nº 6529 de 01 de janeiro de 2006**, Reforma Administrativa, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Lei nº 6752 de 16 de Novembro de 2006**, Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Quadro Geral, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Lei nº 6753 de 16 de Novembro de 2006**, Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Profissionais de Saúde, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Lei nº 6754 de 16 de Novembro de 2006**, Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos do Magistério, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 13613 de 07 de Dezembro de 2007**, Descrição das atribuições do Quadro Geral, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 13614 de 07 de Dezembro de 2007**, Descrição das atribuições dos Profissionais de Saúde, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 13615 de 07 de Dezembro de 2007**, Descrição das atribuições do Magistério, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Lei Complementar nº 003 de 03 de dezembro de 2008**, Institui e Regulamenta o Sistema de Avaliação Especial de Desempenho para Servidores em Estágio Probatório, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14253 de 08 de Abril de 2009**, Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho para Servidores em Estágio Probatório, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14.284 de 12 de Maio de 2009**, dispõe sobre a relação de cargos efetivos, comissionados e funções gratificadas correlatos, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Lei Complementar nº 004 de 21 de dezembro de 2009**, Altera a Lei Complementar nº 003, de 2008, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Lei nº 7363 de 04 de Abril de 2008**, Institui o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos da Guarda Municipal, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.



VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 13.723 de 15 de Fevereiro de 2008**, cria a Subsecretaria de Desenvolvimento de Pessoas, na estrutura organizacional da Secretaria de Administração, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14551 de 20 de Janeiro de 2010**, Regulamentação da Avaliação de Desempenho do Quadro Geral, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14552 de 20 de Janeiro de 2010**, Regulamentação da Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Saúde, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14553 de 20 de Janeiro de 2010**, Regulamentação da Avaliação de Desempenho da Guarda Municipal, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14.682, de 31 de maio de 2010**, Regulamentação da Avaliação de Desempenho do Magistério, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14.716, de 25 de junho de 2010**, Altera o Decreto nº 14682, de 2010, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14.899, de 25 de novembro de 2010**, Altera o Decreto nº 14551, de 2010, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14.900, de 25 de novembro de 2010**, Altera o Decreto nº 14552, de 2010, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 14.901, de 25 de novembro de 2010**, Altera o Decreto nº 14553, de 2010, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 15.211, de 21 de novembro de 2011**, Altera o Decreto nº 14551, de 2010, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 15.212, de 21 de novembro de 2011**, Altera o Decreto nº 14552, de 2010, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.

VITÓRIA, Prefeitura Municipal- PMV – **Decreto nº 15.213, de 21 de novembro de 2011**, Altera o Decreto nº 14553, de 2010, in: <http://www.vitoria.es.gov.br> – decretos e leis, 2012.



WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

---

#### AUTORIA

**Fernanda Mayer dos Santos Souza** – Gerente de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Vitória, servidora efetiva no cargo de Analista em Gestão Pública - Administração.

Endereço eletrônico: [fmssouza@vitoria.es.gov.br](mailto:fmssouza@vitoria.es.gov.br)

**Lucimara Bispo dos Santos Almeida** – Coordenadora de Avaliação de Cargos e Salários, servidora efetiva no cargo de Assistente Administrativo.

Endereço eletrônico: [lbsalmeida@vitoria.es.gov.br](mailto:lbsalmeida@vitoria.es.gov.br)

