



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO *ONLINE*: DESAFIOS E AVANÇOS

Alexandra Christina Tigges
Cristiano Faria Louzada
Fernanda Mayer dos Santos Souza
Nina Silva Valentim



AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO *ONLINE*: DESAFIOS E AVANÇOS

Alexandra Christina Tigges
Cristiano Faria Louzada
Fernanda Mayer dos Santos Souza
Nina Silva Valentim

RESUMO

O presente trabalho retrata a experiência do Município de Vitória com a implantação da Avaliação Periódica de Desempenho dos servidores efetivos para fins de Evolução Funcional feita através do próprio site do Município. A Avaliação Periódica de Desempenho torna-se um processo anual e contínuo de todos os servidores efetivos. Anualmente os servidores acessam o site do Município, em um período específico, e realizam a avaliação. A avaliação é realizada pela chefia imediata e pelo próprio servidor. Como desafio do processo de Avaliação *online* destaca-se: cultura do processo de Avaliação, falta de prática no preenchimento da avaliação *online*, dificuldade de alguns servidores em acessar a internet (falta de conhecimento), não cumprimento do prazo pela chefia para proceder a avaliação da equipe. Apesar dos desafios, observa-se também vários avanços desde a primeira avaliação ocorrida em 2010: divulgação do passo a passo para facilitar o acesso ao Sistema de Avaliação *online*, garantia que todos os servidores são avaliados pela chefia, integração com o Sistema de Gestão de Pessoas, facilidade para compilação dos dados e para divulgação da relação dos servidores com direito a Progressão.



1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública vem de uma trajetória modernizante em busca de um modelo gerencial, capaz de tornar o serviço público eficiente e de melhor qualidade, agregando novas práticas de gestão, reformulando diretamente a estrutura e a cultura da instituição, antes arraigadas pelos processos “burocráticos”, para uma gestão dinâmica e flexível inspirada na administração das empresas privadas para dar ao administrador público profissional, condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas (PEREIRA, 1999).

Neste contexto, dentre as mudanças pretendidas, destaca-se uma nova política de recursos humanos voltada para a valorização, qualificação e profissionalismo do servidor público, em atendimento às novas demandas do mercado (PEREIRA, 1999).

O incremento de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na administração pública vem contribuindo significativamente para a reformulação e reestruturação dos processos de trabalho. Macau (2005) acrescenta que a adoção de sistema de informação na área de recursos humanos aumenta a customização, clareza, satisfação e entendimento dos colaboradores sobre os processos de gestão de pessoas, levando a uma maior satisfação dentro da organização.

Nesse sentido, a Prefeitura Municipal de Vitória, através da Secretaria de Administração Municipal (SEMAD), com a necessidade de melhorar o controle, o gerenciamento e, obter informações confiáveis para a definição de políticas de recursos humanos, optou pela aquisição, no mercado, de um instrumento capaz de dar suporte para atingir os seus objetivos.

Após visita à Prefeitura Municipal de Curitiba – PR, efetuada pelo Secretário de Administração e o Subsecretário de Gestão de Pessoas, em 2006, foi identificado um sistema, desenvolvido pelo Instituto Curitiba de Informática – ICI, que contemplava as necessidades da instituição.

Em Janeiro de 2008, deu-se início à implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas no Município de Vitória. Dentre os módulos que compõem o escopo do sistema, estava contemplado a funcionalidade de Avaliação Periódica de



Desempenho dos servidores efetivos online, bem como o módulo de Admissão, Movimentação, Avaliação Especial de Desempenho, Folha de Pagamento, Saúde do Servidor. Destaca-se que todos os módulos são interligados, pois um influencia diretamente no outro.

Paralelo ao processo de implantação e customização do sistema adquirido, a partir de 2006, todos os servidores efetivos e celetistas do Município de Vitória passam a ter Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos.

O Plano de Cargos era uma solicitação antiga dos servidores que não tinham possibilidade de crescimento na carreira há muitos anos.

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.

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

A partir deste Sistema de Avaliação instituído, iniciou-se o desenvolvimento do módulo de Avaliação *online*, que é integrado ao Sistema de Gestão de Pessoas, em parceria com a equipe de tecnologia da informação da Prefeitura de Vitória e com a equipe de desenvolvimento do Instituto Curitiba de Informática.

Desta forma, o objetivo deste artigo é apresentar o Modelo de Avaliação Periódica do Município de Vitória utilizado para fins de Evolução Funcional, que teve início em janeiro de 2010, sendo realizado direto no site da Prefeitura de Vitória.

1.1 Metodologia

A Avaliação Periódica de Desempenho foi estabelecida em todos os Planos de Cargos, Carreira e Vencimentos, sendo que o detalhamento dos procedimentos da avaliação foi elaborado por uma equipe de servidores da própria Prefeitura de Vitória.



Nos anos de 2008 e 2009 a equipe responsável pela Avaliação Periódica de Desempenho (Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho) junto com a Secretaria de Educação, Saúde e Segurança Urbana, buscaram modelos teóricos e exemplos de avaliação de desempenho que eram realizadas por outros órgãos públicos e desenvolveu o seu modelo de Avaliação. Paralelamente, 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, *online*.

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 as legislações relacionadas a Avaliação Periódica de Desempenho e a própria experiência vivenciada como servidores participantes do processo de implantação desta Avaliação.

2 IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO

A Avaliação Periódica de Desempenho e a Evolução da Qualificação, previstas nos Planos de Cargos, Salários, Carreiras e Vencimentos, foram regulamentadas no Município de Vitória por meio dos Decretos nº 14.551/2010, nº 14.552/2010, nº 14.553/2010 e nº 14.682/2010, alterados pelos Decretos nº 14.899/2010, nº 14.900/2010, 14901/2010 e nº 14.716/2010, respectivamente, detalhando todos os procedimentos da Avaliação Periódica de Desempenho.

Para publicação destes decretos o Sistema de Avaliação *online* já estava pronto, pois vários procedimentos estabelecidos nos decretos precisavam estar contemplados no Sistema.

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.

O Sistema de Avaliação *online* é um módulo do Sistema de Gestão de Pessoas, e a discussão com a equipe responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento deste Sistema é fundamental para o sucesso do mesmo.

O desafio do Município de Vitória com a implantação do Sistema de Avaliação foi um pouco maior, por tratar-se de um novo procedimento da Prefeitura de Vitória, e que o mesmo seria feito online.

A opção por ser *online* foi pensando na facilidade de acesso dos servidores e na compilação das informações.

Por ser tudo novo, logo após a publicação dos Decretos Regulamentadores, foram programadas palestras informativas para todos os servidores para explicar os procedimentos da Avaliação. Ao todo fizemos 10 palestras informativas, nas quais apresentávamos o Sistema de Avaliação *online* e como deveria ser feita a avaliação.

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

Assim, em 27 de janeiro de 2010, foi iniciado o processo de Avaliação Periódica de Desempenho para os servidores do Quadro Geral, Profissionais de Saúde e Guarda.

A Avaliação Periódica de Desempenho é composta da Avaliação de Competências e da Assiduidade. A Avaliação de Competências é realizada pela chefia imediata e feita pelo próprio servidor (autoavaliação).

A Avaliação Periódica de Desempenho instituído no Município de Vitória tem por base a avaliação de competências. Nesse sentido, necessário se faz levantar idéias e conceitos de autores que tratam do assunto.

Antonello (2006) considera que competência trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas. No entanto, no que se refere ao conceito de competência, afirma



que diferentes autores utilizam diferentes definições com frequentes contradições e superposições conceituais e que, mais do que definir o que constitui competências é necessário também compreender como são desenvolvidas.

A partir das idéias de Zarifian (2001) e Ruas (2001), a competência permite a ação e/ou a resolução de problemas profissionais de maneira satisfatória dentro de um contexto particular ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada.

Ainda segundo Zarifian (2001), a noção de competência é alimentada por três “aspectos multidimensionais”, quais sejam: 1) a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo; 2) a inteligência prática das situações que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma; 3) a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações.

De acordo com Durand (1998), competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito. Ele destaca ainda que tais dimensões dependem uma da outra e que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam consideravelmente a conduta e o desempenho de seus componentes.

Segundo McClelland (1973, apud AMARO 2005, p. 57) “competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa”. Já Dutra, Hipólito e Silva (1998), conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Competência segundo Prahalad e Hamel apud Wood Júnior (2004, p. 73) é:

Um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada (...) A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais.

Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia (...) Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais (...) A ligação tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais são o que chamamos produtos centrais – a manifestação física de uma ou mais competências.



Levando em consideração as definições de competências dos autores citados, o conceito que mais se adequa ao modelo de avaliação adotado pela Prefeitura de Vitória é o de Durand (1998), que considera competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito.

Há que se considerar que o indivíduo também é responsável pela construção e consolidação de suas competências tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e a si próprio. (ANTONELLO, 2006).

Assim, o Município de Vitória, a partir dos estudos feitos nos modelos de Avaliações baseados em competências, identificou 6 (seis) competências que foram consideradas como as mais relevantes, sendo:

- 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).



Cada uma das competências tem 02 indicadores, que valem no máximo 05 pontos, o que poderá totalizar no máximo 10 pontos por competência, e 60 pontos na avaliação como um todo.

O desempenho é 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. Toda pontuação atribuída ao servidor avaliado, tanto pela chefia imediata quanto pelo próprio servidor deverá ser justificada.

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 *online* 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.

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.

Igualmente à autoavaliação, o cadastramento dos títulos para a Progressão Horizontal é feito pelo próprio servidor no link de Evolução da Qualificação do Sistema de Avaliação de Desempenho, disponibilizado no site da PMV, 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 pontuados de acordo com a pontuação estabelecida nos Decretos Regulamentadores de cada Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos.

Além efetuar o cadastramento, o servidor avaliado deverá apresentar cópia dos títulos cadastrados para que, após finalizado o prazo para a autoavaliação, bem como do cadastramento e entrega dos títulos, a equipe da Gerência de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho, em conjunto com servidores representantes do Quadro Geral, da Saúde e da Guarda Civil Municipal, realize a análise dos títulos, para a partir de então validar no sistema aqueles que forem aceitos.



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.

Dessa forma, anualmente é definido um cronograma para a Avaliação Periódica de Desempenho no qual são 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 Evolução Funcional do servidor contempla a Progressão Horizontal e a Progressão Vertical, e somente se dará de acordo com a previsão orçamentária de cada ano, observando os limites de 15% dos funcionários de cada grupo para progressão horizontal e 10% para progressão vertical.

Dessa forma, observa-se que existe uma concorrência entre os servidores do mesmo grupo e que obterá a progressão aquele servidor que somar mais pontos na avaliação de competências e na evolução da qualificação.

Esta limitação orçamentária faz-se necessária considerando a Lei de Responsabilidade Fiscal que estabelece um percentual máximo a ser utilizado com pagamento de pessoal.

A progressão horizontal é a passagem de uma Referência para outra imediatamente superior da tabela salarial, observado o interstício mínimo de 3 (três) anos na referência em que se encontra, mediante avaliação de desempenho e apresentação de títulos de complementação (Evolução da Qualificação).



A progressão vertical é a passagem de uma Classe para a Referência inicial da Classe seguinte da tabela salarial, mediante obtenção de escolaridade superior àquela exigida como requisito para o cargo e avaliação de desempenho, desde que o candidato esteja enquadrado no mínimo da Referência C do nível I da tabela salarial há pelo menos 1 (um) ano.

Observa-se, mais uma vez, que há vários parâmetros para a concessão das progressões, não sendo possível a concessão das mesmas sem um Sistema com todas estas regras previstas, bem como integrado a outros módulos.

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.

Infelizmente em todos os anos foi necessário prorrogar este prazo por alguns dias para que mais servidores procedessem a avaliação.

A avaliação ocorrida no início de 2010, por exemplo, foram avaliados 3.083 servidores, sendo que deste total todos foram avaliados pela chefia imediata e 88,97% dos servidores realizaram sua autoavaliação.

Para garantir que todas as chefias façam a avaliação há um desgaste por parte da equipe de Avaliação de Desempenho, são enviados e-mails cobrando, comunicações internas, sendo feito, ainda, ligações para informar sobre a importância da avaliação e como ela pode influenciar na progressão de um servidor.

Analisando o total de servidores que realizaram a autoavaliação e considerando as dificuldades por ser um procedimento novo, o número de autoavaliações pode ser considerado expressivo. Em todos os anos é garantido que as chefias realizem a avaliação de suas equipes, pois ficou bem esclarecido para todos, que a Avaliação Periódica de Desempenho é requisito para a Evolução Funcional e a chefia deve proceder às avaliações.

Desta forma, o Sistema de Avaliação é liberado uma única vez por ano para que os servidores e chefias procedam a avaliação. Após este período de avaliação, há o período de ciência, que também é feito no Sistema de Avaliação *online*. O servidor toma ciência de como foi avaliado e de quantos pontos obteve na Evolução da Qualificação e caso não concorde há o período de recurso.



Somente depois dos recursos avaliados o Sistema de Avaliação *online* faz as verificações de quais servidores terão direito a Progressão, considerando os requisitos estabelecidos no Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos.

Observa-se, assim, que não seria possível realizar as avaliações sem um Sistema integrado de Gestão de Pessoas e que pelo fato do Sistema do Município de Vitória ser *online* permite um acesso maior aos servidores, pois de qualquer computador com acesso a internet a avaliação pode ser feita.

Como informando no início deste artigo, o Sistema de Gestão de Pessoas, que possui integração entre os diversos módulos, foi desenvolvido pelo Instituto Curitiba de Informática (ICI). Atualmente, está sendo realizada a transferência de tecnologia para a própria equipe do Município de Vitória responsável por este Sistema e a partir do segundo semestre todas as alterações e gestão deste Sistema será de responsabilidade do Município de Vitória.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Avaliação Periódica de Desempenho é um processo anual e sistemático de aferição do desempenho, ou seja, tem ocorrido todo ano.

A implantação da Avaliação Periódica de Desempenho foi um marco importante para o Município de Vitória, por ter como finalidade o aprimoramento dos métodos de gestão, valorização do funcionário, melhoria da qualidade e eficiência do serviço público e para fins de Evolução Funcional. Também teve grande relevância, pois a partir do resultado dessa avaliação os servidores conquistaram o direito à progressão.

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.

Como caráter inovador pode-se destacar a forma da realização da avaliação, que foi online. O servidor poderia de qualquer computador com acesso a internet, dentro do prazo avaliativo, proceder à avaliação. Além desse destaque, pode-se citar como inovação do processo de avaliação, que a mesma será utilizada para fins de programação de capacitação e formação em conjunto com a Escola de Governo de Vitória.



Para a implantação da avaliação foi essencial a parceria, principalmente para divulgação, com a Secretaria de Educação, Saúde e Segurança Urbana, além do envolvimento da Equipe de Assessoria Técnica do Sistema de Gestão de Pessoas, que viabilizou a utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho online.

Outro destaque desse projeto foi a participação da própria equipe de servidores, sendo realizado por servidores já pertencentes ao quadro de pessoal do Município de Vitória, não sendo contratada consultoria para o desenvolvimento e implantação da mesma. Além do fator custo, a participação dos servidores no desenvolvimento e implantação fortalece a credibilidade da Avaliação, principalmente no momento da implantação, pois os servidores envolvidos diretamente com o processo de avaliação conhecem muito bem os procedimentos da Avaliação, uma vez que ajudaram no processo de construção, e passam este conhecimento para os demais servidores.

A Avaliação Periódica de Desempenho implantada em janeiro de 2010 era um instrumento novo de gestão, tendo como um dos principais obstáculos o não conhecimento do sistema pelos servidores.

Mesmo realizando palestras e publicando a Portaria com o passo a passo para realizar a avaliação, os atendimentos para tirar dúvidas, tanto por telefone, como pessoalmente, são vários.

Observamos que mesmo com a Portaria com o passo a passo muitos servidores não lêem e não concluem a avaliação de forma correta, por isso é muito enfatizado pela equipe de avaliação a leitura da Portaria, para que o servidor não tenha problemas durante o processo de avaliação.

Outro obstáculo é o atendimento ao prazo da avaliação, que é monitorado periodicamente e cobrado principalmente o cumprimento do prazo por parte da chefia imediata, havendo um certo desgaste na equipe pois a cobrança precisa ser feita por mais de uma vez.

Um dos fatores que influencia o não cumprimento do prazo é o período em que a avaliação tem ocorrido. Desde 2010 o período em que o Sistema de Avaliação *online* é liberado para os procedimentos avaliativos tem sido o final do ano, que coincide com um período complicado de fechamento de ano, com relatórios das ações realizadas.



Observa-se que desde a primeira avaliação ocorrida em 2010 até a avaliação ocorrida em 2011 houve alguns avanços, como a intensificação da divulgação do cronograma da Avaliação Periódica de Desempenho, através de cartaz e do site da Prefeitura, por exemplo, e o próprio conhecimento dos servidores neste novo procedimento.

Destaca-se ainda que por tratar-se de um Sistema de Gestão de Pessoas integrado, a compilação dos dados da Avaliação *online* de acordo com os critérios estabelecidos no Plano de Cargos só são possíveis porque este Sistema é integrado. Assim, a Avaliação de Desempenho é feita *online*, mas estas informações são integradas as demais informações do Sistema de Gestão de Pessoas, pois os servidores para serem avaliados precisam ter no mínimo 120 dias de efetivo exercício, que é analisado considerando os dados inseridos pelo setor de Registro e Medicina do Trabalho, a assiduidade é avaliada de acordo com a frequência lançada mensalmente e após a compilação dos dados da Avaliação tem-se a relação dos servidores com direito a Progressão, que é inserido neste mesmo sistema sendo gerado o pagamento de acordo com a nova Classe/Referência.

A principal sugestão deste artigo é o envolvimento da equipe da avaliação de desempenho com a equipe técnica responsável pelo sistema, pois a implantação e continuidade da avaliação é responsabilidade destas equipes.



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.
- MACAU, F. R. **Implementação da TI em RH a partir de uma visão sociotécnica - o modelo político de gestão de pessoas como fator de sucesso**. Anais do Enanpad 2005.
- 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.



PEREIRA, L. C. B.. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Org). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 3 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. p.21-38.

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 > Acesso em 08 de setembro de 2011.

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 – **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

Alexandra Christina Tigges – Assessor Técnico da Prefeitura de Vitória.
Endereço eletrônico: actigges@vitoria.es.gov.br

Cristiano Faria Louzada – Assessor Técnico da Prefeitura de Vitória.
Endereço eletrônico: cflouzada@vitoria.es.gov.br

Fernanda Mayer dos Santos Souza – Gerente de Cargos, Salários e Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Vitória.
Endereço eletrônico: fmssouza@vitoria.es.gov.br

Nina Silva Valentim – Coordenadora de Avaliação de Desempenho da Prefeitura de Vitória.
Endereço eletrônico: nsvalentim@vitoria.es.gov.br

