

Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC
Especialização em Gestão Pública Municipal pela Fundação

**Processo de Avaliação de Desempenho na Secretaria de Saúde de São José do Norte:
perspectiva dos servidores sobre as fragilidades e potencialidades no estágio probatório.**

Especializando: Wendel da Cruz Rodrigues
Orientadora: Profa. Dra. Débora Gomes Machado

Resumo

O estágio probatório é o instrumento utilizado para avaliar o desempenho dos servidores no serviço público, onde a forma como é aplicado, bem como gerido nas Secretarias pode expor pontos fracos e pontos fortes durante a execução deste. Assim, objetivou-se com uma pesquisa descritiva, identificar quais as principais fragilidades e potencialidades no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, sob a perspectiva dos servidores da Secretaria de Saúde de São José do Norte. O estudo realizou-se a partir da amostra de 16 colaboradores, onde através da aplicação de um questionário, foram constatados fatores como: ausência de comunicação e acompanhamento por parte da chefia imediata, falta de conhecimento por parte do avaliador em relação às atividades de cada servidor, rotatividade excessiva de chefias imediatas, atrasos na entrega dos boletins de avaliação, não utilização de treinamento, sendo estes resultados entendidos como fragilidades. Propõe-se como forma de dar continuidade ao trabalho, abordar outros enfoques, podendo estender à pesquisa às demais Secretarias do município, bem como procurar pesquisar a visão dos avaliadores.

Palavras-Chave: Estágio Probatório; Servidores; Qualidade.

Abstract

The probationary stage is the instrument used to evaluate the performance of the servers in the public service, in which is implemented, and managed the Secretariats can expose weaknesses and strengths during execution. Thus, the objective with a descriptive research, identify key strengths and weaknesses in performance evaluation on probation, from the perspective of the Health Secretariat of São José do Norte process servers. The study took place from the sample of 16 employees, where through a questionnaire, were found factors such as lack of communication and monitoring by the immediate supervisor, lack of knowledge on the part of the evaluator in relation to each activity server, excessive turnover immediate supervisors, delays in delivery of newsletters evaluation, no use of training, these results being seen as weaknesses. It is proposed as a way to continue the work, addressing other approaches and can extend the search to other departments of the municipality as well as seeking the views of research assessors.

Keywords: Probationary Stage; Servers, Quality.

1. Introdução

A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos. Consiste, portanto, num conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização (BRASIL, 2013).

A avaliação de desempenho no serviço público deveria ser estritamente relacionada à administração do trabalho visando levantar as deficiências impeditivas ao objetivo do serviço público municipal. A deficiência funcional de cada servidor deve ser tratada como necessidade de treinamento e reciclagem para o resgate do funcionário improdutivo e alinhamento às metas projetadas (RORIZ, 2008).

A responsabilidade pela qualidade do serviço público no sistema atual de nomeação de cargos é solidária e coletiva, envolve todos indistintamente. Sabe-se por comentários de funcionários públicos, que avaliações em muitos casos geram constrangimentos, e nenhuma ação pós-avaliação é realizada pela maioria dos departamentos de recursos humanos das instituições do país (RORIZ, 2008).

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: quais as principais fragilidades e potencialidades no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, sob a perspectiva dos servidores da Secretaria de Saúde de São José do Norte?

O objetivo geral alinhado ao problema definido é analisar quais são as principais fragilidades e potencialidades no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, sob a perspectiva dos servidores da Secretaria de Saúde de São José do Norte.

Os objetivos específicos que decorrem do objetivo geral são: a) Identificar a existência de acompanhamento por parte do Gestor durante o processo de avaliação; b) Identificar a existência de treinamento durante o Estágio Probatório; e c) Indicar sugestões de melhoria.

A importância da qualidade na execução da avaliação de estágio probatório no serviço público municipal é justificada uma vez que tal ferramenta pode influenciar na permanência de bons e maus servidores, e isso de alguma maneira reflete no serviço prestado à população. O Estágio Probatório vem a ser uma ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (SNELL; BOHLANDER, 2009).

2. Avaliação de desempenho no Estágio Probatório

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2004).

Ainda podendo ser entendida como o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo (CERTO, 2003).

De acordo com o Art. 23 da Lei Municipal nº 452, de 14 de Julho de 2006, ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 3 (três) anos, durante o qual a sua aptidão, capacidade e desempenho serão objeto de avaliação por Comissão Especial designada para esse fim, com vista à aquisição da estabilidade, observados os seguintes quesitos:

- I – assiduidade: avaliar a frequência do servidor ao local de trabalho;
- II – pontualidade: informar como o servidor cumpre horários estabelecidos;
- III – disciplina: avaliar o grau de integração com as regras de serviço e com as normas hierárquicas estabelecidas;
- IV – eficiência: avaliar o grau de qualidade na execução das atribuições do cargo;
- V – responsabilidade: avaliar o nível de responsabilidade com que o servidor assume as orientações do cargo;
- VI – relacionamento: avaliar a forma de relacionamento no ambiente de trabalho, com os colegas e superiores hierárquicos.

A avaliação será realizada por trimestre e cada uma corresponderá um competente boletim, sendo que cada servidor será avaliado somente quando no efetivo exercício do cargo para o qual foi nomeado.

Portanto, o Estágio Probatório deve obedecer ao exposto na lei municipal, e deverá ser aplicado pela chefia nas Secretarias, devendo abordar critérios concretos, para que não haja limitações nesse processo, o que poderia torná-lo inútil quanto a sua finalidade.

No entanto, os resultados da avaliação do desempenho podem revelar que certos requisitos estabelecidos para um cargo não são totalmente válidos, onde o contexto em que o trabalho é realizado também deve ser considerado. (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Assim pode-se entender que as Secretarias devem estabelecer critérios de avaliação adequados para cada cargo ou setor, e estes podem requerer habilidades ou responsabilidades distintas.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2009) ressaltam que tal avaliação é uma forma de elevar o crescimento profissional, apontar carências e exaltar pontos fortes de cada servidor.

Entretanto, não é fácil julgar acuradamente o desempenho de um subordinado e, frequentemente, é ainda mais difícil comunicar tal julgamento ao de modo construtivo e indolor (STONER; FREEMAN, 1999).

Ficando claro que a maneira como as chefia avalia os funcionários no serviço público, pode acabar por influenciar no comportamento dos mesmos, e de certa forma isso implicará no resultado do estágio probatório.

A cada dois meses, a Comissão Especial de Avaliação do Desempenho no Estágio Probatório distribuirá um Boletim às Secretarias, sendo que o mesmo deverá ser devolvido após o seu preenchimento no prazo de quinze dias.

Chiavenato (2004) comenta sobre a necessidade de avaliar o desempenho:

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. (CHIAVENATO, 2004, p.224).

Portanto, a chefia imediata deve deixar claro ao servidor o que se espera dele, fornecendo informações de como atingir essa expectativa da melhor forma, pois o mesmo precisa saber em que pontos deve melhorar ou se aperfeiçoar após cada avaliação do processo de Estágio Probatório.

O Decreto nº 10.081, de 23 de Abril de 2013, (§ 2º), menciona que a avaliação do servidor, cuja valoração do critério seja inferior a “Ótimo” em qualquer dos quesitos, obriga a Chefia a apresentar justificativa, no campo: informações e sugestões.

De acordo com o Art. 23 do Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município de São José do Norte (§ 7º), o servidor que não preencher alguns dos requisitos deverá receber orientação adequada para que possa corrigir as deficiências. Ainda, conforme mencionado no (§ 12º), o estagiário, quando convocado, deverá participar de todo e qualquer curso específico referente às atividades de seu cargo.

Nesse sentido, o treinamento surge como alternativa para preparar servidores de maneira que possam progredir, utilizando suas capacidades que melhor possam contribuir para o cargo. (SNELL; BOHLANDER, 2009).

A motivação do treinamento pode ser caracterizada da seguinte maneira: “aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento” (RIBEIRO, 2005).

Para Senge (2009) os funcionários podem se aprimorar durante determinado período, depois param de evoluir. Eles melhoram e acomodam-se.

Isso demonstra que o treinamento poderia estar presente de forma permanente no período de Estágio Probatório, em se tratando de serviço público.

3. Procedimentos metodológicos

Na Secretaria de Saúde de São José do Norte, foi realizada uma pesquisa descritiva. Onde descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos (COLAUTO; BEUREN).

A população da pesquisa baseou-se em servidores que tivessem recebido no mínimo uma avaliação de Estágio Probatório. Pois a mesma deve possuir semelhanças nas características definidas para determinado estudo (COLAUTO; BEUREN, 2009).

A pesquisa de campo se deu através de um instrumento estruturado, questionário com sete perguntas fechadas (quantitativas) e três perguntas abertas (qualitativas), utilizando-se uma amostra de 16 servidores, onde os respondentes não serão identificados.

De acordo com Raupp e Beuren (2009), a pesquisa de campo pode levantar informações úteis para estudos futuros mais específicos, mapear a realidade de determinada população ou amostra.

A escolha do tipo de amostragem não probabilística por conveniência se deve a maior facilidade de acesso a tal Secretaria. Conforme Anderson, Sweeney e Williams (2007) amostras por conveniência têm a vantagem de permitir que a escolha de amostras e a coleta de dados sejam relativamente fáceis.

As questões abertas permitem ao informante responder livremente, usando sua própria linguagem e emitir opiniões se necessário. (COLAUTO; BEUREN).

Já as questões fechadas apresentam aos respondentes um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor evidencia a situação ou ponto de vista do respondente. (COLAUTO; BEUREN).

4. Resultados da pesquisa

A seguir são demonstrados os resultados da pesquisa realizada com 16 servidores lotados na Secretaria Municipal de Saúde de São José do Norte. Destes, nove colaboradores já haviam concluído o Estágio Probatório, e sete estão com a avaliação em andamento.

TABELA 1 - Mais de uma chefia envolvida nas avaliações de Estágio Probatório

Questão 1 – Você já foi avaliado por mais de uma chefia durante o Estágio Probatório?

| | fr. | % |
|--------------|------------|-------------|
| SIM | 13 | 81,25% |
| NÃO | 3 | 18,75% |
| Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o demonstrado na Tabela 1, nota-se que a ocorrência de avaliações realizadas por chefias diferentes durante o Estágio, foi de 81,25% dos servidores que responderam ter mais que uma chefia durante o período avaliado, já 18,75% não receberam avaliações de chefias distintas. Entende-se, então que esse resultado pode influenciar na

qualidade das avaliações, podendo a chefia imediata em algum momento se deparar com períodos anteriores a sua gestão.

TABELA 1.1 – Máximo de chefias envolvidas no Estágio Probatório

| Desmembramento da resposta (Sim), referenciada na Tabela 1 | fr. | % |
|---|------------|-------------|
| Duas chefias | 5 | 38,46% |
| Três chefias | 6 | 46,15% |
| Quatro chefias | 2 | 15,39% |
| Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o exposto na Tabela 1.1, é demonstrado o detalhamento dos servidores que tiveram mais de uma chefia durante o estágio, confirmando o que foi possível visualizar na Tabela 1. Cabe frisar, que os pesquisados tiveram de duas a quatro chefias no período probatório.

TABELA 2 - Nível de acompanhamento da chefia imediata

Questão 2 – Houve acompanhamento por parte da sua chefia imediata após a apresentação de cada Boletim do Estágio Probatório?

| | fr. | % |
|----------------|------------|-------------|
| Sempre | 0 | 0% |
| Frequentemente | 0 | 0% |
| Às vezes | 1 | 6,25% |
| Raramente | 3 | 18,75% |
| Nunca | 12 | 75% |
| Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto na Tabela 2, observou-se que a grande maioria dos servidores pesquisados declarou nunca ter recebido acompanhamento da chefia imediata durante o Estágio Probatório. Fato este, que contraria o pensamento de Chiavenato (2004):

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. (CHIAVENATO, 2004, p.224).

TABELA 3 – Nível de conhecimento da chefia

| Questão 3 – Sob sua percepção, durante o Estágio Probatório, a chefia imediata conhecia plenamente às atribuições do seu cargo? | | | |
|--|--------------|------------|-------------|
| | | fr. | % |
| | SIM | 4 | 25% |
| | NÃO | 12 | 75% |
| | Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, no que se refere ao conhecimento da chefia em relação às atribuições dos cargos, constatou-se que grande parte dos servidores pesquisados declararam que suas chefias não teriam o conhecimento necessário ao avaliar o estagiário, o que pode gerar algum tipo de insegurança quanto aos resultados obtidos nos boletins de avaliação.

TABELA 4 – Mais de um Boletim por período de avaliação

| Questão 4 – Você já recebeu mais de um Boletim de Avaliação em cada período de 3 meses? | | | |
|--|--------------|------------|-------------|
| | | fr. | % |
| | SIM | 13 | 81,25% |
| | NÃO | 3 | 18,75% |
| | Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar a tabela 4, e considerar que o período de apresentação de cada Boletim é de três meses, observou-se que é comum o servidor receber dois boletins ou mais boletins por período, o que vem a dificultar o controle do avaliador sobre intervalos anteriores, bem como pode comprometer à qualidade das avaliações. Pois, de acordo com o Art. 23 da Lei Municipal nº 452, de 14 de Julho de 2006, a avaliação será realizada por trimestre e cada uma corresponderá um competente boletim.

TABELA 4.1 – Quantidade máxima de avaliações por período

| Desmembramento da resposta (Sim), referenciada na Tabela 4 | | | |
|---|-----------------|------------|-------------|
| | | fr. | % |
| | Dois boletins | 6 | 46,15% |
| | Três boletins | 5 | 38,47% |
| | Quatro boletins | 1 | 7,69% |
| | Cinco boletins | 1 | 7,69% |
| | Total | 13 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4.1, apenas detalha o número de boletins que excedem a um, conforme o que foi anteriormente mencionado na Tabela 4, cabendo salientar que a maior incidência varia de duas a três avaliações por cada intervalo de três meses.

Os servidores que responderam “não” a questão 4 : você já recebeu mais de um Boletim de Avaliação em cada período de 3 meses? Ao considerar apenas os que não receberam mais de um boletim, foi verificado que um servidor não possui boletim em atraso, o que representa 33,33% da pesquisa, e 66,66% tem dois boletins em atraso.

TABELA 5 – Apresentação de justificativa no Boletim

| Questão 5 – Quando algum dos quesitos de avaliação obteve resultado inferior a “ótimo”, foram apresentadas informações ou sugestões no Boletim? | fr. | % |
|--|------------|-------------|
| Sempre | 0 | 0% |
| Frequentemente | 0 | 0% |
| Às vezes | 0 | 0% |
| Raramente | 0 | 0% |
| Nunca | 16 | 100% |
| Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 5, constatou-se que em relação à apresentação de justificativa no boletim de avaliação, foi verificado que todos pesquisados entendem que isso nunca ocorreu durante o Estágio Probatório.

O Decreto nº 10.081, de 23 de Abril de 2013, (§ 2º), menciona que a avaliação do servidor, cuja valoração do critério seja inferior a “Ótimo” em qualquer dos quesitos, obriga a Chefia a apresentar justificativa, no campo: Informações e Sugestões. Portanto, a ausência de tal justificativa faria com que o funcionário não soubesse especificamente em que pontos deveria melhorar no exercício do cargo.

TABELA 6 – Treinamento durante o Estágio Probatório

| Questão 6 – Foi oferecido treinamento durante o Estágio, a fim de melhorar algum dos quesitos? | fr. | % |
|---|------------|-------------|
| SIM | 1 | 6,25% |
| NÃO | 15 | 93,75% |
| Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 6, percebe-se que durante o período probatório não é comum à presença de treinamento, onde um percentual representativo de 93,75% dos servidores responderam que não foi oferecida essa possibilidade.

No Art. 23 do Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município de São José do Norte, conforme mencionado no (§ 12º), o estagiário, quando convocado, deverá participar de todo e qualquer curso específico referente às atividades de seu cargo.

TABELA 7 – Nível de qualidade do Estágio Probatório

| Questão 7 – Você definiria a qualidade das avaliações como: | | |
|--|------------|-------------|
| | fr. | % |
| Ótimo (7) | 0 | 0% |
| Muito bom (6) | 0 | 0% |
| Bom (5) | 3 | 18,75% |
| Regular (4) | 4 | 25% |
| Ruim (3) | 3 | 18,75% |
| Muito Ruim (2) | 3 | 18,75% |
| Péssimo (1) | 3 | 18,75% |
| Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do que foi exposto na Tabela 7, entende-se que os servidores ao tentarem avaliar a qualidade do Estágio Probatório, entenderam que tal avaliação varia de boa a péssima.

Nas próximas questões, se terá uma visão quanto aos fatores que justificam tais percepções quanto à aplicabilidade dessa ferramenta na Secretaria.

TABELA 8 – Fragilidades no Estágio Probatório

| Questão 8 – Na sua opinião, quais as principais fragilidades no processo de avaliação de desempenho do Estágio Probatório? | | |
|---|------------|-------------|
| | fr. | % |
| Falta de conhecimento por parte do avaliador | 6 | 33,3% |
| Ausência de comunicação e acompanhamento | 4 | 22,2% |
| Atraso nas avaliações | 3 | 16,7% |
| Algumas avaliações não são realizadas pela chefia imediata | 2 | 11% |
| A ausência de um profissional da área de RH | 1 | 5,6% |
| Alguns quesitos não se relacionam com as atribuições cargo | 1 | 5,6% |
| Ausência de treinamento | 1 | 5,6% |
| Total | 18 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do que foi exposto na Tabela 8, fica claro a descrição das variáveis que na visão dos colaboradores, apontam argumentos que sustentam fragilidades aparentes em relação ao que pôde ser vivenciado no trabalho. Fatores estes, que influenciam o andamento do Estágio Probatório, indicando que possivelmente essa ferramenta não esteja sendo bem explorada na Secretaria.

TABELA 9 – Potencialidades no Estágio Probatório

| Questão 9 – Na sua opinião, quais as principais potencialidades no processo de avaliação de desempenho do Estágio Probatório? | fr. | % |
|--|------------|-------------|
| Não sabe ou não opinou | 10 | 62,5% |
| Não vejo potencialidades | 5 | 31,25% |
| Avalia o comportamento, a responsabilidade e o comprometimento | 1 | 6,25% |
| Total | 16 | 100% |

Fonte: Dados da Pesquisa

Com o que foi demonstrado na Tabela 9, entende-se que os servidores em geral têm dificuldades ao visualizar potencialidades nessas avaliações, ou realmente não veem pontos a serem mencionados que sintetizem pontos fortes a este processo.

TABELA 10 – Melhorias na aplicação da Avaliação de Desempenho

| Questão 10 – Sugestões de melhoria: | fr. | % |
|--|------------|-------------|
| Acompanhamento e diálogo por parte da chefia | 6 | 30% |
| Avaliação em conjunto com a chefia | 5 | 25% |
| Capacitação para as chefias imediatas | 4 | 20% |
| Criação de um setor de gestão de pessoal na Secretaria | 3 | 15% |
| Treinamento durante o Estágio Probatório | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o exposto na Tabela 10, percebe-se que as percepções dos funcionários apresentam sugestões que podem agregar valor na aplicação do Estágio Probatório na Secretaria, e que tais soluções servem como alternativas de diminuir as fragilidades apresentadas neste estudo, o que foi representado pela Tabela 8.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi identificar quais as principais fragilidades e potencialidades no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, sob a perspectiva dos servidores da Secretaria de Saúde de São José do Norte.

A análise referente à pesquisa realizada junto à Secretaria de Saúde de São José do Norte, que considerou a visão dos servidores, mostrou que há ausência de comunicação e acompanhamento por parte da chefia imediata, falta de conhecimento por parte do avaliador em relação às atividades de cada servidor, rotatividade excessiva de chefias imediatas, bem como atrasos na entrega dos boletins de avaliação, o treinamento não é oferecido, sendo essas as principais fragilidades na avaliação de desempenho durante o Estágio Probatório.

No que se refere às potencialidades, constatou-se que os servidores não visualizaram ou não quiseram opinar sobre determinado aspecto, sendo este um dado importante a se relevar.

Cabe salientar, que as fragilidades expostas acima possuem sugestões de melhoria presentes nesse estudo, que podem de alguma forma suprir tais lacunas, e isso é um dado que vem a contribuir para o Serviço Público Municipal, uma vez que tal trabalho pode representar o início de mudanças benéficas, atinentes à aplicação da Avaliação de Desempenho no Estágio probatório.

Com o término da referida pesquisa, propõe-se como forma de dar continuidade ao trabalho, abordar outros enfoques, estendendo à pesquisa às demais Secretarias, procurando pesquisar a visão do avaliador. Mesmo que tenha atingido os objetivos propostos, acredita-se ser importante que esta temática se dê por encerrada, devido a sua fundamental importância ao serviço público municipal.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de orientação para a Gestão do Desempenho**. 2013. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf>. Acesso em 19 jul. 2014.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, Ilse Maria. **Coleta, análise e interpretação dos dados**. In: BEUREN, I. M. (Coord.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 118-144.

RAUP, F. M; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RORIZ, Carlos André Cursino. **Avaliação de desempenho no serviço público, uma responsabilidade solidária de todos**. 20 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/avaliacao-de-desempenho-no-servico-publico-uma-responsabilidade-solidaria-de-todos-456335.html>>. Acesso em 19 jul. 2014.

SÃO JOSÉ DO NORTE. **Decreto n. 10.081, de 23 de abril de 2013**. Institui o sistema de avaliação do Estágio Probatório, regulamenta o Estatuto do Servidor e dá outras providências. 2013. São José do Norte: Secretaria Municipal de Administração – SMA, 2013.

SÃO JOSÉ DO NORTE. **Lei municipal n. 452, de 14 de julho de 2006**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do município de São José do Norte e dá outras providências. Disponível em: <http://www.saojosedonorte.rs.gov.br/arquivos/file/legislacao/4039LEI_MUNICIPAL_N_452.2006_-_Disp_e_sobre_o_regime_jur_dico_d.pdf> Acesso em 08 jun. 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de

Janeiro: BestSeller, 2009.

SNELL, Scott e BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

WOOD JÚNIOR, Thomaz e FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2009.