



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

**QUELMA FERNANDES BORGES**

**GESTÃO DE PESSOAS: Avaliação de Desempenho na Prefeitura Municipal de Catolé  
do Rocha-PB**

**CATOLÉ DO ROCHA – PB  
2014**

**QUELMA FERNANDES BORGES**

**GESTÃO DE PESSOAS: Avaliação de Desempenho na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha-PB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Orientador: Dra. Suênya Freire do Monte Santos.

**CATOLÉ DO ROCHA – PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B732g Borges, Quelma Fernandes.  
Gestão de Pessoas [manuscrito] : avaliação de desempenho na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha - PB / Quelma Fernandes Borges. - 2014.  
30 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública - EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.  
"Orientação: Profa. Dra. Suênya Freire do Monte Santos, Secretária de Educação à Distância".

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de pessoas. 3. Administração pública. I. Título.

21. ed. CDD 658.15

**QUELMA FERNANDES BORGES**

**GESTÃO DE PESSOAS: Avaliação de Desempenho na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha-PB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Suênia Freire do Monte Santos  
Prof. Dra. Suênia Freire do Monte Santos (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

José Nilton Conserva de Arruda  
Prof. Dr. José Nilton Conserva de Arruda  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Glauçiana Pereira Barbosa  
Prof. Ma. Glauçiana Pereira Barbosa  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada e pela oportunidade de chegar ao final dessa batalha.

À Jacqueline Echeverria, coordenadora do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UEPB, por seu empenho.

À minha orientadora Suênya Freire, por sua dedicação em me atender. A sua contribuição foi imensa para a realização dessa pesquisa

Ao meu esposo Jailson, pelo apoio, carinho e cumplicidade.

À minha filha Sabrina, por sempre me alegrar em todos os momentos.

Aos professores do Curso de Bacharelado em Administração Pública da UEPB, que contribuíram ao longo de toda esta trajetória, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores Alexandre Wallace, Carlos Garcia e a coordenadora Eusimar, funcionários da UEPB do Pólo de Catolé do Rocha, pela presteza e atendimento, e que de forma particular muito nos ajudaram para a concretização desta vitória.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

## **GESTÃO DE PESSOAS: Avaliação de Desempenho na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha-PB**

SANTOS, Suênya Freire do Monte <sup>1</sup>

BORGES, Quelma Fernandes<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A Avaliação de Desempenho trata-se de um instrumento da Gestão de Pessoas que consiste em um mecanismo gerencial, ordenado e contínuo que visa aprimorar o desempenho dos indivíduos e a eficiência da organização. Deste modo surgindo como uma ferramenta motivacional, no intuito de estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de habilidades novas. Neste sentido, levando em consideração um melhor desempenho e buscando uma melhor eficiência na qualidade dos serviços públicos, o presente trabalho tem como objetivo analisar a legislação do município de Catolé do Rocha/PB buscando identificar se a mesma contempla a avaliação de desempenho dos servidores. Caracterizando-se como um estudo exploratório, onde se utilizou a pesquisa bibliográfica através de material já publicado, e a pesquisa documental, analisando-se à legislação do município, tratando-se de estudo de natureza qualitativa. Neste contexto para atender o objetivo mencionado foram feitas análises das leis municipais pertinentes que tratam do referido tema, tais procedimentos ajudaram a esclarecer as especificidades no contexto da edilidade em estudo. Contudo verificou-se que existe previsão legal em torno de alguns sistemas de avaliação. O que nos resta a indagar é se o município de Catolé do Rocha vem fazendo as avaliações periódicas de seus funcionários e se essas avaliações têm contribuído para melhoria dos serviços públicos, aumentando assim o grau de satisfação da população catoleense.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Administração Pública.

### **PEOPLE MANAGEMENT: Performance Evaluation in Catolé Municipality of Rocha-PB**

### **ABSTRACT**

The Performance Evaluation it is an instrument of Personnel Management consisting of a management mechanism, orderly and continuous that aims to improve the performance of individuals and the organization's efficiency. This way emerging as a motivational tool in order to stimulate professional growth and the development of new skills. In this sense , taking into account improved performance and seeking a better efficiency in the quality of public services , this paper aims to analyze the Catolé of municipal legislation Rocha / PB seeking to identify whether it includes the assessment of performance of the servers. Characterized as an exploratory study in which we used the literature search through already published material, and documentary research, analyzing the municipal legislation, in the case of qualitative study . In this context to meet the stated goal were made analysis of the relevant municipal laws dealing with the said topic , such procedures helped to clarify the specifics in the context of local authority under study. However it was found that there is legal provision around some evaluation systems. What remains to ask is if the municipality Catolé do Rocha has been making periodic assessments of its employees and those assessments have contributed to improving public services , increasing the degree of satisfaction of population.

**Keywords:** Performance Evaluation . People Management. Public Administration.

---

<sup>1</sup> Suênya Freire do Monte Santos, Doutora em Administração. Profa. do curso de Bacharelado em Administração Pública pela UEPB.

<sup>2</sup> Quelma Fernandes Borges, acadêmica do curso de Bacharelado em Administração Pública pela Universidade Estadual da Paraíba/UEPB.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sede do Poder Executivo Municipal.....	18
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1–	Corpo Funcional da Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha-PB.....	19
-----------	--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Art.	Artigo
CEP	Código de Endereço Postal
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PB	Paraíba
RH	Recursos Humanos
RN	Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	10
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	10
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	15
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	17
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	17
4.1	HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA-PB.....	17
4.2	DADOS GERAIS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CATOLÉ DO ROCHA-PB.....	18
4.3	ANALISE DA LEGISLAÇÃO MUNICIPAL PERTINENTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	27

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, com a globalização e a alta competitividade, o ambiente de trabalho tem passado por muitas transformações, seja na esfera pública ou privada. Contudo é fundamental a valorização do indivíduo na organização para que haja eficiência na execução de suas atividades.

No Brasil a Administração Pública está redefinindo seu modelo de gestão burocrática, estruturas e sistemas organizacionais, para o modelo de gerenciamento com mudança de práticas e de padrões de ação que têm tudo a ver com pessoas e com capacitação em uma época em que se destaca o valor do conhecimento e da competência individual e organizacional (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Neste contexto as Unidades da federação, os Estados e Municípios brasileiros almejando mais agilidade, eficiência e praticidade na qualidade dos serviços prestados a sociedade, foram estimulados a seguir esse modelo gerencial. Segundo Paula (2007), as principais características desse novo modelo de gestão são as seguintes: administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e contenção no uso dos recursos; indicadores de desempenho; maior controle dos resultados, entre outras atividades praticadas pelas organizações privadas.

Sendo o Município de Catolé do Rocha um município brasileiro no estado da Paraíba, que de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), sua população é estimada em 28.759 habitantes, com uma área territorial de 552,112 km<sup>2</sup>. E sendo uma das cidades polos mais importante do Sertão Paraibano que tem assim uma administração pública ativa, com demandas crescentes de serviços, já que a cidade passa por um processo de industrialização, questiona-se se este município tem na sua legislação a avaliação de desempenho, já que esta se apresenta como uma ferramenta de fator motivacional para estimular o servidor há um melhor desempenho.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo central analisar a legislação do município de Catolé do Rocha/PB buscando identificar se a mesma contempla a avaliação de desempenho dos servidores, para tanto se definiu como objetivos específicos à caracterização histórica do município e sua evolução enquanto unidade pública, a identificação dos setores existentes na prefeitura e a análise da legislação municipal, no que diz respeito à avaliação de desempenho.

Diante do exposto, o assunto Avaliação de Desempenho tem muito a ver com as mudanças na Administração Pública, sendo evidente o impacto causado por estas transformações no desempenho humano. Para promover mudanças nas instituições, necessita-se da força de trabalho, do esforço contínuo de readaptação e de novos conhecimentos. Conseqüentemente a implantação do processo de Avaliação de Desempenho inspira-se no reconhecimento do desempenho humano como fator estimulante do sucesso da instituição. Segundo Oberg (1997), é uma tentativa de aperfeiçoar um conjunto de atividades organizacionais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O termo Administração Pública, de acordo com Arezzo (1999), abrange o conjunto de atividades que se relacionam diretamente com o cumprimento de tarefas consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização.

A Administração Pública compreende o conjunto das pessoas coletivas públicas e também os órgãos que exercem atividades administrativas, sempre em nome do interesse coletivo. De acordo com Meirelles (2004, p. 64), o conceito de administração:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Então, a Administração Pública representa a totalidade de serviços e organizações ligados ao Estado. De modo concreto, é esse mesmo Estado atuando solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo (JUNQUILHO, 2010).

Nas entidades públicas, não pode haver liberdade nem vontade pessoal, somente é permitido fazer o que a lei autoriza, enquanto nas entidades particulares é permissível fazer tudo o que a lei não proíbe. Com a Constituição de 1988, ficaram definidas as atribuições pertencentes à União, ao Estado e aos Municípios, como também os princípios que passaram a governar a administração pública.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, trata dos princípios inerentes à Administração Pública: “A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, p.36).

Estes princípios administrativos devem orientar a atividade dos administradores públicos como também dos servidores. De acordo com Lima (2007, p. 55-57), vejamos o significado de cada um desses princípios:

- Legalidade: os órgãos e as entidades públicas devem obediência estrita à lei.
- Moralidade: a gestão pública deve pautar-se num código moral de aceitação pública.
- Impessoalidade: não admite tratamentos diferenciados, sendo todos exigidos e atendidos da mesma maneira.
- Publicidade: todos os atos e os fatos da Administração Pública são públicos.
- Eficiência: diferentemente da eficiência considerada no setor privado, a eficiência no setor público pressupõe ações e atividades que contribuam para o bem comum, não apenas para a qualidade aliada à redução de custo.

Buscando uma gestão profissional e mais transparente, estes princípios orientam as ações, visando um melhor atendimento de demandas, necessidades e anseios da sociedade. Logo, seja a administração direta ou indireta, ela necessita orientar-se por estes princípios constitucionais.

Na Administração Pública existem duas formas de administrar, a forma direta e a forma indireta, que têm como objetivo o bem comum e a transparência nas ações.

A administração direta não possui personalidade jurídica própria. Constitui-se, no âmbito federal, pelo conjunto de órgãos integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. No âmbito Estadual constitui os órgãos integrados na estrutura administrativa do Governo do Estado e dos Secretários de Estado. E no âmbito Municipal pelos órgãos integrados na estrutura administrativa da Prefeitura e das Secretarias Municipais.

A administração indireta é composta por entidades com personalidade jurídica própria. Compreende o conjunto de órgãos personalizados que, vinculados a um Ministério, prestam serviços públicos de interesse público. Constituem-se pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. A administração indireta caracteriza-se por realizar atividades de governo de forma descentralizada.

A Administração Pública no Brasil passou por uma mudança do tipo Burocrática para a Gerencial, tendo início em 1995 no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando ele criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, tendo nomeado como ministro o professor Luiz Carlos Bresser-Pereira, que se tornou o defensor de um processo de reestruturação do Estado, promovendo reformas administrativas, previdenciárias e políticas.

Nesta perspectiva o papel do Estado no modelo gerencial, opondo-se ao modelo burocrático, seria o do Estado Social Liberal, ou seja, protetor dos direitos sociais, promotor e não agente econômico do desenvolvimento, capaz de realizar serviços sociais por meio de estruturas organizacionais flexíveis públicas (JUNQUILHO, 2010, p.140).

Então neste novo modelo de administração passou a predominar valores associados à qualidade, à eficiência e à eficácia dos serviços públicos. Contudo conforme Junquillo (2010) foi preservados dos princípios do modelo burocrático o interesse público, os sistemas de méritos e de carreiras estruturadas de funcionalismo, a avaliação de desempenho e a formação continuada de pessoal.

Neste âmbito de transformação de cultura burocrática para gerencial, muitas foram as ações por meio de programas e políticas de recursos humanos. Uma delas foi a instituição de uma nova gestão de pessoal a partir da Emenda Constitucional n. 19/98, que alterou a Constituição Federal de 1988. Desde então, dentre outras ações instituídas por esta Emenda, a estabilidade no serviço público passou a tornar-se efetiva após um estágio probatório de três anos, onde se avalia o desempenho do servidor.

Diante do exposto podemos perceber que na Administração Pública é de suma importância e fundamental a transparência das ações, buscando sempre uma maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos. Veremos então que a gestão de pessoas surge num intuito de auxiliar as organizações no cumprimento das leis como também a desenvolver um desempenho mais satisfatório.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS**

Sabemos que em uma organização o ser humano é o principal ativo e que este necessita ser motivado e valorizado para conseqüentemente desenvolver suas competências de forma a favorecer o desempenho das organizações.

E assim “A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a

globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.” (GIL, 2007, p.60).

Neste contexto a gestão de Pessoas tem como objetivo auxiliar as organizações no desenvolvimento de competências diferenciadas para que conquistem um melhor desempenho e crescimento tanto das organizações como das pessoas. Para Lacombe (2004 apud CLARO, 2009):

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Quando direcionamos esse conjunto de esforços às pessoas, temos o conceito de Gestão de Pessoas, que de acordo com Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e praticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

São vários os conceitos que definem a Gestão de Pessoas, e esta corresponde à mentalidade nas organizações. Assim sendo vejamos o que diz Chiavenato (2008):

A Gestão de Pessoas - GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negocio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008, p. 08).

Percebe-se que são muitos os aspectos que influenciam nas ações do processo de gestão e no sistema organizacional das instituições. Portanto toda organização tem que ter consciência da importância de se trabalhar as pessoas e seus talentos em virtude do desempenho da organização.

Com relação à gestão de pessoas no setor público, vejamos a definição de Bergue (2007, p.18) que diz “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observando as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

A gestão de pessoas é uma das áreas que compõem à administração pública, a qual não deve ser vista separadamente das demais, pois precisa de planejamento não somente no desenvolvimento da parte burocrática que lhe compete, como também interagir com

mecanismos de capacitação e desenvolvimento dos servidores proporcionando melhorias no atendimento e na qualidade de trabalho oferecida á população.

Barzelay (2005 apud OLIVEIRA E MEDEIROS, 2011) destaca a constante evolução da atuação dos programas e projetos públicos em consequência do aprendizado organizacional, do desenvolvimento tecnológico, dos realinhamentos políticos, como também as alterações no contexto interno de governo. Daí surge à responsabilidade dos representantes e gestores públicos em observar esses fatores e inovar para suprir as exigências cada vez maiores dos cidadãos.

Com relação a esses realinhamentos políticos, Vergara (2007b, apud OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, pag.34) “diz que neles reside a maior dificuldade e o desafio para qualquer planejamento estratégico do setor público e, conseqüentemente, da Gestão de Pessoas que a ele se alinha.”

A gestão estratégica de pessoas é dificultada pela descontinuidade, pois se mudam as crenças e processos a cada novo gestor. E assim se faz necessária a compreensão do papel da Administração Pública através da capacitação e do compromisso do servidor público.

No serviço público a Gestão de Pessoas está particularmente ligada, portanto, a uma administração responsável e eficaz, pois a prestação de serviço a comunidade, na forma mais extensa que se possa determinar, constantemente decorre da atuação dos servidores públicos.

Assim sendo, podemos perceber a importância da Gestão de Pessoas para o sucesso das organizações, entendendo que são as pessoas que promovem todo o processo organizacional, seja interno ou externo. E estas necessitam ser estimuladas e capacitadas para que a gestão busque resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Dutra (2009, p. 21), nos diz que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Para que isso seja possível os gestores necessitam de conhecimento da função na qual exerce, em relação a diversos aspectos, como capacitação, progressão, avaliação, como também da política de remuneração, para neste intuito proporcionar uma parceria entre os funcionários e a organização para que se possam atingir os objetivos esperados.

No entanto sabemos que o planejamento é de fundamental importância para que haja sucesso em uma organização, sobretudo quando esta for pública. Então, segundo Bergue (2007), o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte complementar do planejamento estratégico da organização, devendo nele fazer parte: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente publico e

diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento destas, remuneração e incentivos, atuação e integração social.

O que observamos no dia a dia é que as administrações públicas não oferecem a importância devida e nem valorizam como deveria a área de recursos humanos, tratando-a apenas como um setor que admite e exonera pessoas, quando estes, no entanto buscam a qualificação dos servidores, servindo também de ligação entre estes e a administração.

Sabemos que existia e ainda existe nos órgãos públicos um amplo apadrinhamento de pessoas da família, o nepotismo, onde estas não apresentavam a menor capacitação. Com isso buscando na administração pública, menos injustiças, maior profissionalismo e transparência, a Constituição Federal de 1988 começou um processo de transformação nesse quadro com grandes mudanças no setor público, onde foi apresentado o concurso público, proporcionando aos cidadãos oportunidades iguais de ingresso no serviço público.

A organização deve ser composta por um quadro de servidores, com funcionários que tenham conhecimentos técnicos, como também um conjunto de atitudes e habilidades que sejam compatíveis com as atribuições que desempenharão. Com base neste contexto, Pires (2005, p. 23) destaca: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

Contudo é necessário que as organizações procurem outras formas de avaliação, além da seleção através de provas e comprovação de títulos, buscando identificar as competências interpessoais de cada um, objetivando contar com servidores capazes de desempenhar as funções inerentes a seus cargos.

### **2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Avaliação de Desempenho, para conhecimento, é uma das ações mais significativas que um gestor pode fazer, quando se fala em Gestão de Pessoas, pois oferece à empresa a possibilidade de uma informação concreta da realidade profissional dos funcionários.

Neste intuito, a avaliação de desempenho buscando medir e conhecer o desempenho dos funcionários na organização surge como uma ferramenta que estabelece uma checagem entre o comportamento esperado e o apresentado por esses funcionários.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 223), a avaliação de desempenho é uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, um processo dinâmico, que serve

para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades das pessoas e sua contribuição para o negócio da organização”.

Assim a avaliação de desempenho é um mecanismo de grande importância no mundo organizacional, pois por meio deste, o funcionário tem a chance de ver a maneira na qual o seu chefe vem observando o seu desempenho, da forma pela qual ele está sendo avaliado pelo seu chefe. Portanto, para a organização igualmente é de grande importância, pois permite concertar e detectar determinadas falhas além de promover um aproveitamento desse funcionário avaliado, Ademais os gestores podem ter em mãos talentos que necessitam somente de oportunidades.

Conforme Bergue (2007, p. 169), “[...] a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode enfocar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas.”

Assim sendo os indivíduos necessitam ser avaliados na atividade e no lugar onde desenvolvem seus serviços, devendo ser adaptados em setores onde suas capacidades melhor colaborem para a organização, e desse modo devendo ser enfrentado com seriedade, para assim oferecer um melhor atendimento e satisfazer a coletividade.

A técnica da avaliação, entendida no seu significado geral, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha (LUCENA, 1992, p. 35).

Contudo podemos entender que um processo de avaliação de desempenho dentro de uma organização, seja esta pública ou privada, é de suma importância para a mesma no sentido de contribuir para uma administração eficaz e responsável, surgindo como uma ferramenta capaz de auxiliar o administrador diante dos desafios encontrados no dia a dia, de forma a detectar os pontos fortes e os pontos fracos dos funcionários, como também das organizações, fornecendo informações para tomada de decisões e assim facilitando o cumprimento dos objetivos organizacionais. Contudo esta ferramenta necessita ser regulamentada e concretizada para acompanhar e aprimorar as atividades desenvolvidas pelos indivíduos nas organizações como um todo.

### **3. METODOLOGIA**

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, e entendendo que a metodologia aplicada para multiplicar o conhecimento a cerca de uma pesquisa científica é de suma importância para determinar a qualidade dos métodos e técnicas utilizadas no decorrer do conhecimento estudado, buscou-se classificar a pesquisa quanto aos objetivos foi utilizada a pesquisa exploratória que de acordo com Triviños (1987) tem por finalidade expandir o conhecimento a respeito de um determinado problema. Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica através de material já publicado como livros, artigos e pesquisas na internet. Pois segundo Lakatos (2007), esta pesquisa se resume em obras relacionadas com um tema a ser analisado, que já foi disponibilizado no meio público. Como também a pesquisa documental, analisando-se à legislação relacionada à prefeitura em estudo. Quanto à forma de abordagem, sendo de natureza qualitativa.

O universo desta pesquisa é a Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha-PB, que se baseando no objetivo geral buscou-se analisar a Avaliação de Desempenho na legislação por meio de análise das leis municipais que tratam do referido tema. Tais estudos foram realizados no mês de outubro de 2014.

### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1. HISTÓRICO DO MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA-PB**

O Município de Catolé do Rocha-PB possui uma população de 28.759 habitantes (estimativa IBGE), com predominância para o sexo feminino, com extensão territorial de uma área de 552,112 Km<sup>2</sup>, representando 18,17% da microrregião e 0,98% do Estado. Situada na Mesorregião do Sertão Paraibano (041) e na Microrregião de Catolé do Rocha (153), distancia da Capital a 422 Km. Limita-se ao Norte com os Municípios de Almino Afonso-RN e Patú-RN e parte do município de Belém do Brejo do Cruz; ao Sul com os Municípios de Jericó e Riacho dos Cavalos; a Leste com o Município de Brejo do Cruz e a Oeste com os Municípios de Brejo dos Santos e João Dias-RN.

A autonomia administrativa de Catolé do Rocha começa a se concretizar em 1835 quando o então Governador Manoel Maria Carneiro, presidente da província da Paraíba, através da Lei Provincial Nº 5, de 26 de maio de 1835, cria a Vila Federal de Catolé do Rocha.

Em 1935, 100 anos depois, Catolé do Rocha, ganha a sua almejada independência administrativa pelo Decreto de 21 de janeiro de 1935, deixando de ser Vila e passando a ser cidade. A cidade recebeu este nome em homenagem ao seu fundador o Tenente Coronel Francisco da Rocha Oliveira, que tinha Rocha como sobrenome; e Catolé pela existência de muitas palmeiras na região denominada “Coco Catolé”.

Hoje, a cidade é pacata e hospitaleira. É uma das cidades pólos mais importante do Sertão Paraibano. Catolé sofre um processo de industrialização, tendo sido criadas recentemente diversas empresas de pequeno porte, na área têxtil, calçadista e de alumínio, desenvolvendo assim a economia do município, gerando emprego e renda para seus moradores, conta também com o nome de cidade mais verde da Paraíba, sendo uma cidade de clima arejado e tranquila.

#### **4.2 DADOS GERAIS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CATOLÉ DO ROCHA-PB**

A Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha configura-se como o campo de estudo desta pesquisa, especialmente a Secretaria Municipal de Administração, que forneceu as informações acerca deste estudo.

A Prefeitura está inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o número 09.067.562/0001-27 e localiza-se na Praça Sergio Maia, 66, Centro, CEP: 58.884-000.



**Figura 1** - Sede do Poder Executivo Municipal

**Fonte** - [catoledorocha.pb.gov.br/](http://catoledorocha.pb.gov.br/) Acesso em 15 out. 2014

O Gestor Municipal atual é o Senhor Leomar Benicio Maia, eleito pela quarta vez para administrar o município e o Vice Prefeito é Lauro Adolfo Maia Serafim.

O corpo funcional do município está composto de 1.060 (Um mil e sessenta) servidores, sendo suas categorias, e respectivos quantitativos, conforme disposto no quadro abaixo:

<b>Categorias</b>	<b>Quantitativo</b>
Servidores efetivos	825
Servidores comissionados	48
Servidores admitidos através de Processo Seletivo	79
Prestadores de Serviço	99
Eletivos	07
Inativos	02

Quadro 1 – Corpo Funcional da Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha  
Fonte – Secretaria Municipal de Administração.

Hoje o Município atua com 08 (oito) Secretarias distribuídas da seguinte forma: Secretaria Municipal de Administração; Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal de Educação; Secretaria Municipal de Assistência Social; Secretaria Municipal de Cultura; Secretaria Municipal de Infra Estrutura; Secretaria Municipal de Agricultura e Secretaria Municipal de Finanças, contando também com o Gabinete do Prefeito, Controladoria e Procuradoria, totalizando 1060 (Um mil e sessenta) servidores públicos. Destacando que 740 (setecentos e quarenta) destes funcionários foram admitidos através de concurso público.

#### **4.3 ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO MUNICIPAL PERTINENTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O Município de Catolé do Rocha, relacionado ao assunto de avaliação funcional dos servidores municipais e estágio probatório, conta com algumas leis municipais que regulamentam o assunto. Dentre elas podemos destacar: a Lei nº 973/2005 - Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais e dá outras providências; a Lei n.º 1020/2006 - Regulamenta o Parágrafo único do artigo 28 da Lei nº 973/2005, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores públicos Municipais e dá outras providências; a Lei n.º 1050/2007 - Cria a Lei Orgânica da Procuradoria de Justiça do Município de Catolé do Rocha e dá outras providências; a Lei n.º 1099/2008 - Cria o Plano de Cargos e Salários da Educação e dá outras providências; a Lei nº 1306/2012 - Dispõe sobre a Organização e Estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos aplicáveis aos Servidores Efetivos da Secretaria Municipal de Saúde e dá outras providências.

Entende-se que a avaliação funcional é obrigatória no âmbito do serviço público, oportunidade em que os servidores municipais terão seu desempenho avaliado, para assim gozar dos direitos inerentes ao cargo.

A Emenda Constitucional n.º 19/98, estabelece que os servidores nomeados mediante concurso público fiquem sujeitos a um período em que serão avaliados (estágio probatório), com o intuito de verificar se o funcionário realmente está apto a assumir definitivamente o cargo. Trata-se de uma avaliação individual e periódica exigida para que o servidor obtenha estabilidade no cargo para o qual foi aprovado e nomeado, garantindo assim a melhoria da eficiência do serviço público prestados à sociedade por pessoas capacitadas.

Desta forma, se durante o período de avaliação o servidor não alcançar os padrões de desempenho profissional exigidos, o mesmo poderá ser exonerado.

Por outro lado, apesar da obrigatoriedade da avaliação ser inclusive regulamentada através de Emenda Constitucional, a mesma não define os parâmetros das avaliações, devendo cada esfera governamental criar seus modelos de avaliação, levando em consideração cada cargo a ser avaliado, quantas avaliações devem ser feitas durante o estágio probatório, atribuições e outras premissas que se julgar necessárias.

Conforme mencionado anteriormente, o município de Catolé do Rocha prevê em algumas de suas leis a avaliação funcional. Passamos agora a fazer algumas considerações sobre as mesmas:

1) Lei nº 973/2005 - Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais e dá outras providências.

O artigo 28 que trata do estágio probatório, que seria o principal período em que um servidor se submete a avaliação. No parágrafo único deste mesmo artigo, existe a indicação que os requisitos necessários para avaliação serão definidos em lei específica.

Art. 28. Estágio Probatório é o período de 03 anos de efetivo exercício do servidor municipal nomeado para o cargo de provimento efetivo de classe isolada ou de carreira.

Parágrafo Único - No período de estágio serão apurados os requisitos necessários, definidos em Lei específica (CATOLÉ DO ROCHA, 2005, p. 08).

Vejamos então esta lei específica que regulamenta este parágrafo.

2) Lei nº 1020/2006 - Regulamenta o Parágrafo único do artigo 28 da Lei n.º 973/2005, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores públicos Municipal e dá outras providências.

Essa lei complementar, atendendo as disposições do parágrafo único do artigo 28 do Estatuto dos Servidores Públicos Municipal, vem justamente regulamentar as avaliações de desempenho durante o estágio probatório. No artigo 1º temos que:

Art. 1º O Estágio confirmatório dos Funcionários Públicos Municipais da cidade de Catolé do Rocha será regido pelo disposto nesta Lei, além das demais disposições e normas legais aplicáveis ao caso (CATOLÉ DO ROCHA, 2006).

Já no artigo 2º, o mesmo faz referência à forma de ingresso do servidor municipal, que é através de concurso público, devendo cumprir a avaliação por um período de 03 anos, ressaltando o que nos diz o parágrafo único deste artigo:

Art. 2º Ao entrar no exercício do cargo para o qual foram nomeados, em decorrência de aprovação em concurso público, os funcionários públicos municipais cumprirão estágio confirmatório de 03 (três) anos.

Parágrafo único. A confirmação de estagiário no cargo é condicionada ao cumprimento dos deveres e à observância das proibições e dos impedimentos previstos na legislação aplicável ao caso, além daqueles decorrentes do exercício de cargo público (CATOLÉ DO ROCHA, 2006).

Por sua vez, como sabemos que o correto é que a avaliação seja continuada, o artigo 3º indica a necessidade de avaliações periódicas, no mínimo de 03, realizadas por uma comissão formada pelo Secretário de Administração e membros do setor de RH da edilidade, com base em informações e documentos fornecidos pelos superiores hierárquicos, pelo setor de RH e ainda outros que a comissão julgar necessários. Vejamos:

Art. 3º Durante o estágio o servidor será periodicamente avaliado quanto a observância dos respectivos deveres, proibições e impedimentos, a eficiência, a disciplina e a assiduidade: I - ao completar período de exercício não superior a doze meses - 1a- avaliação; II - ao completar período de exercício não superior vinte e quatro meses - 2a- avaliação; III - ao completar trinta meses de exercício - 3a- avaliação.

§ 1º As avaliações periódicas de que trata o caput serão realizadas por uma comissão formada pelo Secretário de Administração, Diretor de RH e Diretor de Pessoal.

§ 2º As avaliações periódicas serão feitas com base nas informações e documentos fornecidos: I - pelas chefias imediatas que o avaliado teve durante o período considerado para cada avaliação; II - pela Diretoria de Recursos Humanos; III - por outros órgãos e autoridades que os possam fornecer (CATOLÉ DO ROCHA, 2006).

De acordo com o artigo 4º e 5º desta mesma lei. Para que o servidor seja confirmado no cargo após o estágio probatório, a comissão de avaliação deverá emitir um parecer sobre o desempenho do servidor para que o gestor, com base nos elementos apurados, decidir sobre a efetivação do funcionário.

Art. 4º Os órgãos mencionados no § 1º do art. 3º, deverão emitir parecer sobre a confirmação do avaliado no respectivo cargo e encaminhá-lo ao Gestor Municipal, até quatro meses antes do término do estágio, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados no caput do art. 3º.

§ 1º O parecer referido no caput, circunstanciado e fundamentado quanto aos deveres, proibições, vedações e impedimentos previstos na legislação referida no art. 2º, a eficiência, a disciplina e a assiduidade, levará em consideração as três avaliações periódicas realizadas, as observações anotadas pelos órgãos mencionados no § 1º do art. 3º.

§ 2º Na hipótese de encontrar-se em curso apuração de eventual falta funcional do estagiário, a circunstância deverá ser anotada, com indicação do fato sob apuração, ficando o parecer pendente de conclusão quanto ao correspondente requisito.

Art. 5º Recebidos os autos, no qual contidos o parecer de que trata o art. 4º, o Gestor Municipal decidirá, à vista dos autos e de outros elementos de que disponha, sobre a confirmação do avaliado no respectivo cargo, declarando-o estável no serviço público, se for o caso, ou, na hipótese de não confirmação, adotará as providências pertinentes, com prazo para ampla defesa de 10 dias após a notificação (CATOLÉ DO ROCHA, 2006).

Por outro lado, de acordo com o artigo 6º:

Art. 6º Todas as ocorrências referentes a servidor submetido a estágio confirmatório, como licenças, afastamentos, representações, denúncias, ausências não justificadas, perda de prazo, cometimento de erro grosseiro, referências elogiosas, participação em grupos ou comissões de estudos, de sindicâncias e de processos administrativos disciplinares, deverão ser comunicadas pelos servidores e autoridades que delas tiverem conhecimento (CATOLÉ DO ROCHA, 2006).

Desta forma servindo como histórico funcional do servidor para assim se verificar a sua vida funcional. Por fim vejamos ainda o que diz o próximo artigo:

Art. 7º Incumbe à Diretoria de Recursos Humanos, manter cronograma atualizado das ações previstas nesta Lei e avisar aos órgãos responsáveis o momento da realização de cada ação, com antecedência de trinta dias do término do prazo correspondente (CATOLÉ DO ROCHA, 2006).

Portanto todo o processo de avaliação deve ser de responsabilidade da Secretaria de Administração, auxiliados por suas Coordenadorias de Recursos Humanos, sobretudo no que trata do cronograma de avaliação, requisição de informações e documentos, prestando ainda relevantes serviços aos superiores hierárquicos dos avaliados.

3) Lei nº 1050/2007 - Cria a Lei Orgânica da Procuradoria de Justiça do Município de Catolé do Rocha e dá outras providências.

A Lei Orgânica da Procuradoria Municipal também especifica a necessidade de avaliação dos procuradores municipais durante o estágio probatório.

4) Lei nº 1099/2008 - Cria o Plano de Cargos e Salários da Educação e dá outras providências.

Na educação, apesar de não fazer referência diretamente ao estágio probatório, já vimos, que todos os funcionários municipais devem passar por este período de avaliação, temos que a avaliação deve ser contínua, mesmo após o período do estágio confirmatório. Considerando que na promoção dentro da carreira da educação se faz necessário analisar o desempenho funcional. Vejamos então o que esta lei nos diz a este respeito:

Art. 9º Promoção é a passagem do membro do Magistério de uma determinada classe para a imediatamente superior.

Art. 11. Em princípio, todo professor tem merecimento a promoção de classe, mediante conclusão de curso.

§ 1º - Fica prejudicado o merecimento, acarretando a interrupção da mesma se no exercício, o professor:

I - somar duas penalidades de advertência;

II - sofrer pena de suspensão disciplinar, mesmo que convertida em multa;

III - completar cinco faltas não justificadas ao serviço;

IV - somar dez atrasos de comparecimento ao serviço e ou saídas antes do horário marcado para o término da jornada;

V - deixar de participar de cinco atividades extra-classe desenvolvidas pela escola ou Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desportos.

§ 2º - Sempre que ocorrer qualquer das hipóteses de interrupção previstas no parágrafo anterior iniciar-se-á novo processo para fins de promoção, no exercício seguinte (CATOLÉ DO ROCHA, 2008).

Então de certa forma esta lei trata da avaliação de desempenho no que diz respeito à carreira do funcionário, deste modo incentivando-o a aperfeiçoar-se para que possa conquistar a devida promoção.

5) Lei nº 1306/2012 - Dispõe sobre a Organização e Estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos aplicáveis aos Servidores Efetivos da Secretaria Municipal de Saúde e dá outras providências.

Assim como na educação, no plano de cargos da saúde também não se faz referência expressa sobre o estágio probatório, mas não exclui o servidor desta obrigatoriedade. Vejamos que para a evolução de classe, é necessário que se faça a avaliação.

Art. 16. A evolução do servidor na carreira dar-se-á através de promoção e progressão, cuja coordenação, ocorrerá sob responsabilidade da Secretaria Municipal de Administração, mediante interposição de procedimento administrativo, com prerrogativas de:

I - avaliar a documentação dos servidores encaminhada para evolução na carreira, através de requerimento protocolado, com base nos critérios de evolução constantes nesta Lei;

II - prestar informações as autoridades competentes sobre os recursos impetrados pelos servidores;

III - emitir pareceres relativos à evolução na carreira;

IV - acompanhar a realização de concurso público, em todas as suas etapas, para provimento de cargos efetivos ou temporários;

V - acompanhar a implantação e manutenção do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores da Secretaria Municipal de Saúde;

§ 1º- Fica a cargo da Secretaria Municipal de Saúde, através do departamento setorial administrativo a responsabilidade de criar comissão específica para elaboração de Programas Institucionais de Qualificação do Trabalhador de Saúde, em obediência ao Plano Municipal de Saúde, mediante ato administrativo específico.

§ 2º- Os processos de pedido de evolução de carreira dos servidores da saúde devem ser requeridos ao Secretário Municipal de Saúde e em caso de atendidas previamente as exigências legais encaminhadas a Secretária Municipal de Administração. Esta solicita um parecer final da Procuradoria Jurídica Municipal, e em caso de ser o mesmo favorável, encaminha para o Gabinete do Gestor para o deferimento do pedido

Art. 21. Em princípio, todo servidor tem merecimento a promoção de classe, mediante conclusão de curso.

§ 1º - Fica prejudicado o merecimento, acarretando a interrupção da mesma se no exercício, o servidor:

I - somar duas penalidades de advertência;

II - sofrer pena de suspensão disciplinar, mesmo que convertida em multa;

III - completar cinco faltas não justificadas ao serviço;

IV - somar dez atrasos de comparecimento ao serviço e ou saídas antes do horário marcado para o término da jornada;

V - deixar de participar de cinco atividades desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Saúde.

§ 2º - Sempre que ocorrer qualquer das hipóteses de interrupção previstas no parágrafo anterior, iniciar-se-á novo processo para fins de promoção, no exercício seguinte (CATOLÉ DO ROCHA, 2012).

A citação dos referidos artigos desta lei, da mesma forma que na educação fica claro que o servidor será avaliado para que se possa atingir a promoção, como também o merecimento esperado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje o Município de Catolé do Rocha/PB atua com 08 (oito) Secretarias distribuídas da seguinte forma: Secretaria Municipal de Administração; Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal de Educação; Secretaria Municipal de Assistência Social; Secretaria Municipal de Cultura; Secretaria Municipal de Infra Estrutura; Secretaria Municipal de Agricultura e Secretaria Municipal de Finanças, contando também com o Gabinete do Prefeito, Controladoria e Procuradoria, totalizando 1060 (Um mil e sessenta) servidores públicos. Destacando que 740 (setecentos e quarenta) destes funcionários foram admitidos através de concurso público.

No que se refere a análise da legislação municipal alusiva as avaliações de desempenho dos servidores municipais da Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha/PB, a edilidade catoleense conta com algumas leis que tratam do assunto, sobretudo a Lei nº 1020/2006, que regulamenta o Parágrafo único do artigo 28 do Estatuto do Servidor Público Municipal, que trata do estágio probatório.

Com relação à lei nº 1099/2008 - Cria o Plano de Cargos e Salários da Educação, como também a lei nº 1306/2012 - Dispõe sobre a Organização e Estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos aplicáveis aos Servidores Efetivos da Secretaria Municipal de Saúde. Em cumprimento destas leis o que acontece é que quando o servidor conclui determinado curso, seja graduação, especialização, mestrado ou doutorado, estes requerem sua promoção e de fato são atendidos. De modo que a criação destes planos para a educação e saúde possibilitou um incentivo de capacitação por parte dos servidores. Verificou-se também que para as demais secretarias do Município não existe plano de cargos e carreiras.

O que nos resta a indagar é que, mesmo contando com várias leis, se o município de Catolé do Rocha/PB vem fazendo as avaliações periódicas de seus funcionários, sobretudo durante o estágio probatório e se essas avaliações têm contribuído para melhoria dos serviços públicos, aumentando assim o grau de satisfação da população catoleense.

O mundo em que estamos inseridos, devido aos processos de modernização, esta mudando a cada minuto, buscando-se por uma metodologia cada vez mais avançada. Por isso é necessário o uso de novas ferramentas. Deste modo a Avaliação de Desempenho como um método de gestão para as organizações, surge como um instrumento gerencial de extrema importância, desde que haja uma aplicação planejada, ordenada e participativa.

Conclui-se, portanto que o tema proposto é visto ainda de forma muito vaga na administração do Município, pois não se restringe somente ao que especifica as leis

analisadas, fazendo-se necessário que o gestor e demais assessores estejam empenhados em avançar, buscando uma administração comprometida e eficaz e que tenham em vista ações planejadas e valorize mecanismos de gestão como a Avaliação de Desempenho. Sugerindo-se então que haja uma reflexão por parte da administração sobre este mecanismo e os benefícios advindos de uma real aplicação da Avaliação de Desempenho para construção de um governo local comprometido e eficaz.

## REFERÊNCIAS

AREZZO, Dryden Castro de. **Introdução à administração pública**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1999.

BARBOSA, Lívia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público. V.120 – n.3, p.3-45, set/dez. 1996.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil** : texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994. – 35. ed. – Brasília : Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/688521.pdf>. Acesso em: 20 de novembro de 2014.

CATOLÉ DO ROCHA. Lei n. **1020, 2006. Regulamenta o Parágrafo único do artigo 28 da Lei n. 973/2005, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores públicos Municipal e dá outras providências**. Disponível na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha/PB.

\_\_\_\_\_. Lei n. 1050, 2007. **Cria a Lei Orgânica da Procuradoria de Justiça do Município de Catolé do Rocha e dá outras providências**. Disponível na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha/PB.

\_\_\_\_\_. Lei n. 1099, de 01 de abril de 2008. **Cria o Plano de Cargos e Salários da Educação e dá outras providências**. Disponível na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha/PB.

\_\_\_\_\_. Lei n. 1306, de 24 de maio de 2012. **Dispõe sobre a Organização e Estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos aplicáveis aos Servidores Efetivos da Secretaria Municipal de Saúde e dá outras providências**. Disponível na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha/PB.

\_\_\_\_\_. Lei n. 973, de 16 de março de 2005. **Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais e dá outras providências**. Disponível na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha/PB.

\_\_\_\_\_. Lei Provincial n. 5, de 26 de maio de 1835. **Cria a Vila Federal de Catolé do Rocha**. Disponível na Prefeitura Municipal de Catolé do Rocha/PB.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2004.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FIGURA 1. **Sede do Poder Executivo Municipal**. Disponível em: <http://www.catoledorochoa.pb.gov.br/>. Acesso em 15 de outubro de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES; 2010

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

OBERG, Winston. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES; 2011.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.