



Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte  
Procuradoria Geral de Justiça

## **Programa de Avaliação de Desempenho 2009**

Relatório



Janeiro/2010

## SUMÁRIO

1. Apresentação
2. Fator Profissional
3. Índice de Desempenho do Servidor (IDS)
  - 3.1. IDS Geral
4. Levantamento: dúvidas sobre rotinas administrativas
5. Informações adicionais relevantes

## 1. APRESENTAÇÃO

A Avaliação de Desempenho consiste em um mapeamento das competências, possibilitando a identificação da lacuna entre as competências existentes e as necessárias para a instituição. Com base nesse mapeamento, são planejadas as formas de preencher essas lacunas através da capacitação, treinamento, realocação ou provimento de cargos ou funções, ou seja, a avaliação de desempenho oferece insumos que indicarão se os resultados esperados poderão ser alcançados, bem como a real necessidade de capacitação da força de trabalho para aperfeiçoar ou mesmo formar determinada competência.

Em 2009 foi realizado o primeiro ciclo de Avaliação de Desempenho do Servidores do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, adotando-se, para tanto, a metodologia de avaliação 180°, que consiste em uma avaliação realizada abrangendo pares - chefia imediata e servidores.

A aplicação da Avaliação de Desempenho ocorreu entre os dias 19 de novembro à 18 de dezembro de 2009, sendo publicado no site do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte os documentos necessários para a avaliação, quais sejam: manual da Avaliação de Desempenho, lista das chefias imediatas, questionário de auto-avaliação e questionário da chefia imediata.

Após o prazo estabelecido, a situação do preenchimento da Avaliação de Desempenho apresentou-se de acordo com a tabela abaixo.

Totalização dos Servidores	442	100%
<b>Servidores quites com a Avaliação de Desempenho</b>	<b>337</b>	<b>76%</b>
Servidores desobrigados	22	5%
Servidores inadimplentes com o Programa	83	19%

Detalhando os motivos de inadimplência dos servidores, tem-se:

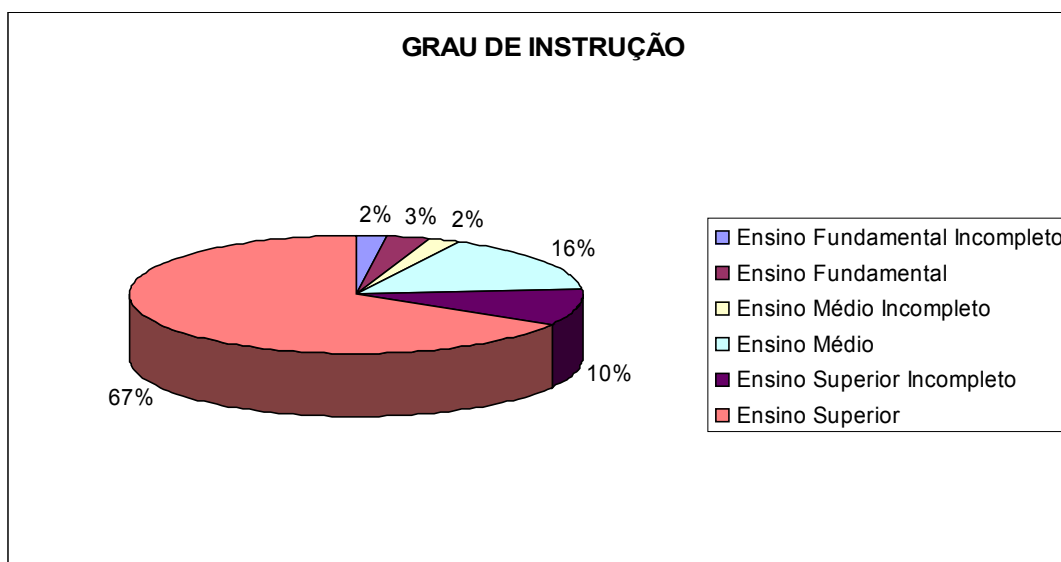
Servidores que apresentam problemas no preenchimento do questionário	7	1.6%
Servidores sem avaliação da chefia imediata e auto-avaliação	49	11 %
Servidores que estão devendo auto-avaliação	7	1.6%
Servidores sem avaliação da chefia imediata	20	4.5%
TOTAL		83

Para fins do presente relatório, foram consolidados os dados dos servidores quites com o Programa de Avaliação de Desempenho, o que corresponde a 76% da totalização dos servidores.

## 2. Fator Profissional

Os dados referentes ao fator profissional foram consolidados considerando 363<sup>1</sup> servidores, o que equivale à 82% da totalização dos servidores.

### 2.1. Grau de Instrução



Como é possível observar no gráfico acima, a maioria dos servidores possui formação superior.

<sup>1</sup> Esse número difere apresentado na seção 1 pois, para o fator profissional, consideramos os questionários dos servidores quites e aqueles que mesmo inadimplentes, já haviam enviado o questionário de auto-avaliação.

## 2.2. Área de formação

Tabela 1 – Área de Formação

<b>ÁREA DE FORMAÇÃO</b>	<b>QUANT.</b>
Direito	93
Ciências Contábeis	20
Administração	12
Ciências Econômicas	12
Comunicação Social – Jornalismo	9
Letras	7
Ciências Sociais	5
Engenharia Civil	5
História	5
Matemática	5
Arquitetura e Urbanismo	4
Ciências Biológicas	4
Pedagogia	4
Engenharia de Produção	3
Serviço Social	3
Informática e afins	11
Biblioteconomia	2
Estatística	2
Geografia	2
Gestão Financeira	2
Química	2

Secretariado Executivo	2
Administração Pública	1
Educação Artística – Desenho	1
Engenharia Agrônoma	1
Engenharia Elétrica	1
Farmácia	1
Filosofia	1
Física	1
Física e Química	1
Fisioterapia	1
Medicina Veterinária	1
Música (licenciatura)	1
Odontologia	1
Psicologia	1
Tecnologia em Gestão Pública	1
Turismo	1

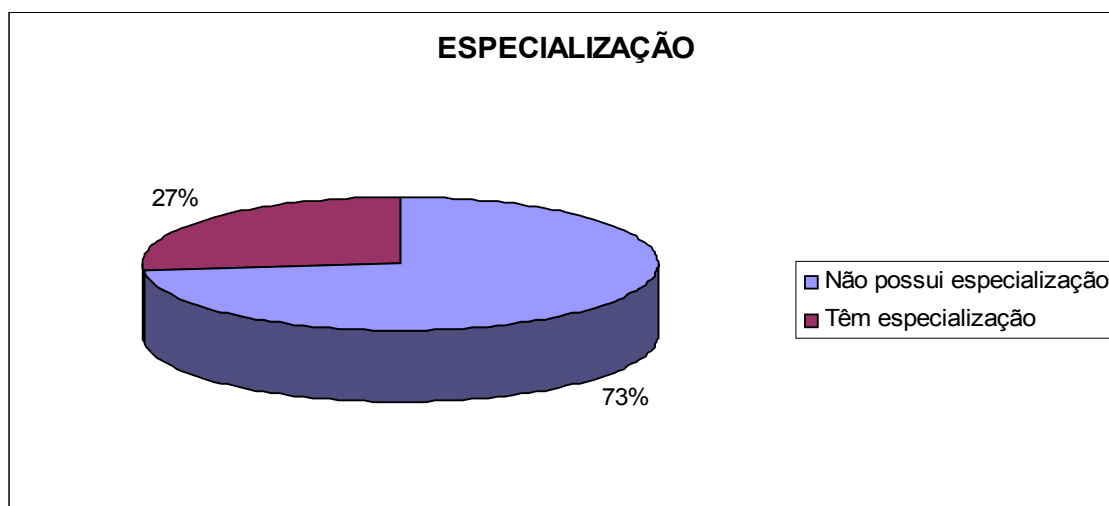
Como é possível observar, a formação de direito prevalece nos servidores do MP/RN.

### **2.3. Curso Técnico**

Dos 363 servidores com dados atualizados sobre fator profissional, 23 relataram possuir curso técnico, o que equivale à 6% dos servidores com dados atualizados. As áreas dos cursos técnicos são apresentadas na tabela 2 abaixo.

CURSO TÉCNICO	QUANT.
Contabilidade	4
Magistério	3
Geologia e Mineração	2
Informática	2
Tecnologia em Agropecuária	2
Tecnologia em Processos Gerenciais	2
Automação Industrial	1
Cooperativismo	1
Edificações	1
Eletrotécnica	1
Mecânica	1
Processamento de Dados	1
Secretariado	1
Tecnologia em Construção de Edifícios	1

## 2.4. Especialização



Dos 97 que possuem especialização, 40 relataram a área, que pode ser observada na tabela 3, abaixo.

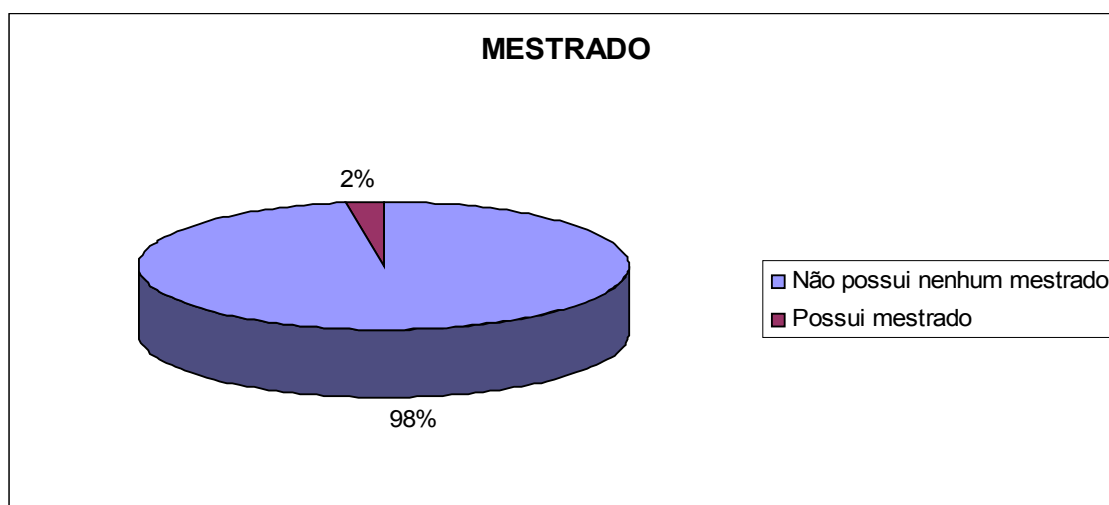
<b>ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO</b>	<b>QUANT.</b>
Direito	18
Administração Pública	11
Auditoria Governamental	2
Gestão Estratégica de Informação	2
Psicopedagogia	2
Ciências Penais	1
Contabilidade Gerencial	1
Engenharia de Segurança do Trabalho	1
Gestão de Finanças Corporativas (MBA)	1
Gestão Educacional e Escolar	1
Gestão Pública	1
Jornalismo Econômico	1
Marketing	1
Orçamento Público	1
Perícia Contábil	1
Preparação à Magistratura	1

Como pode ser observado, a área do direito prevalece nas especializações, seguido da área da administração pública.

Detalhando as especializações na área do direito, temos:

<b>MATÉRIA</b>	<b>QUANT.</b>
Segurança Pública, Direitos Humanos e Cidadania	2
Investigação, Constituição e Direito de Defesa	2
Criminologia, Direito e Processo Penal	1
Direito Administrativo e Gestão Pública	1
Direito Constitucional	1
Direito de Defesa	2
Direito do Trabalho e Processo do Trabalho	1
Direito Energético	1
Direito Processual	3
Direito Público	2
Direito Tributário e Orçamento Público	2

## 2.5. Mestrado



ÁREA DE MESTRADO	QUANT.
Bioquímica	1
Gestão Ambiental	1
Química – Meio Ambiente	1
Psicologia Social	1
Não foi informada a área do mestrado	5

## 2.6. Doutorado

Dos 363 servidores analisados, nenhum possui pós-graduação a nível de doutorado.

## 2.7. Formação em andamento

Dos 363 servidores com dados sobre Fator Profissional atualizados, 33 relataram estar cursando graduação e 7, pós-graduação.

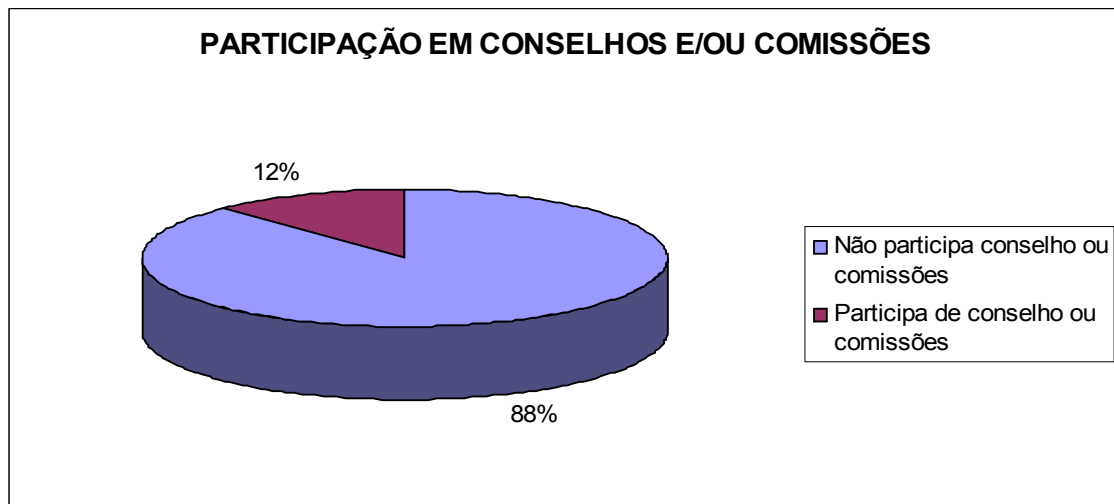
<b>GRADUAÇÃO</b>	<b>QUANT.</b>
Direito	18
Geografia	2
Gestão Pública	2
Assistente em administração	1
Arquitetura e urbanismo	1
História	1
Medicina	1
Radialismo	1
Tecnologia da informação	1
Gestão ambiental	1
Letras	1
Psicologia	1
Serviço social	1
Sistemas para internet	1

A formação em andamento mais recorrente é a de direito, o que corrobora com dados anteriormente apresentados.

A nível de especialização, as áreas que comparecem são apresentadas na tabela abaixo. Como é possível observar, a área de direito prevalece.

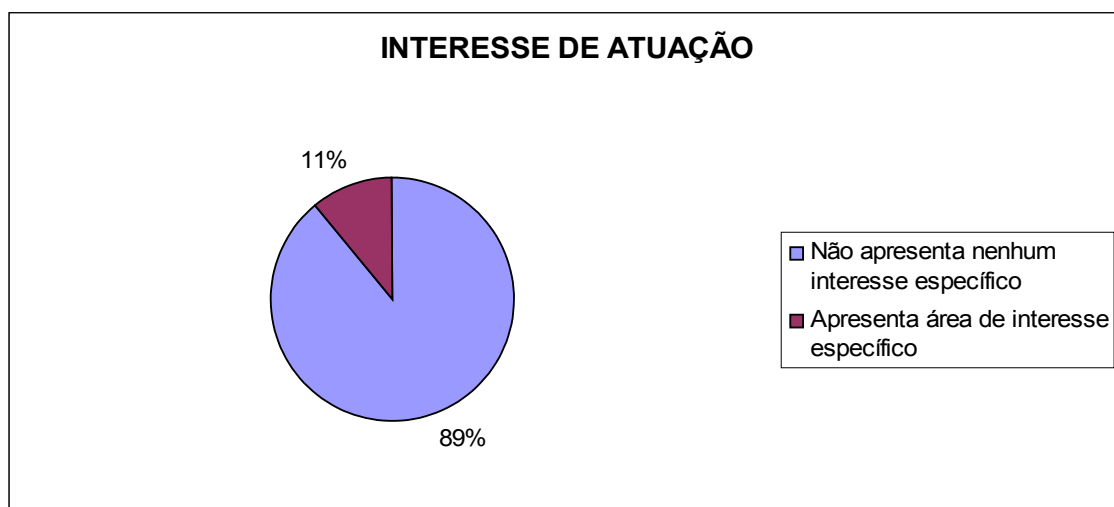
<b>PÓS-GRADUAÇÃO</b>	<b>QUANT.</b>
Especialização em Direito do Estado	4
Especialização em Sistemas Corporativos	1
Especialização em planejamento educacional e docência em ensino superior	1
Especialização em processo civil	1

## 2.8. Participação em Conselhos ou Comissões institucionais.



## 2.9. Interesse de atuação

Foi questionado aos servidores se havia interesse de atuação em alguma área específica. As respostas são apresentadas no gráfico abaixo.



As áreas que comparecem são:

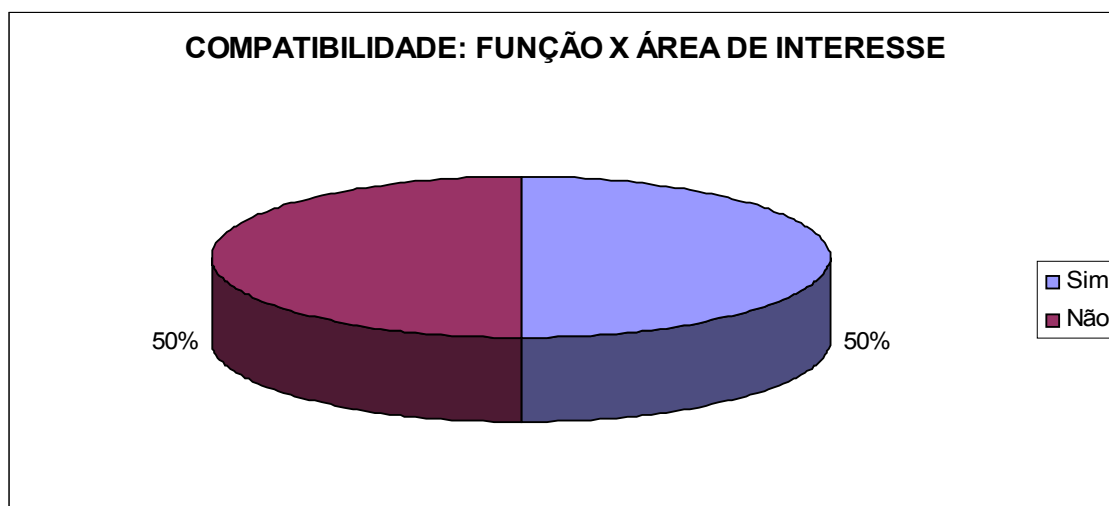
<b>ÁREA DE INTERESSE</b>	<b>QUANT.</b>
Área jurídica	18
Recursos humanos	4
Cerimonial	3
Comunicação social – imprensa, jornalismo e artes gráficas	3
Marketing e Publicidade	3
Relações públicas	3
Programa de qualidade de vida	2
Educação (produção de textos, redação e gramática)	2
Folha de pagamento de pessoal e afins	2
Maio ambiente	2
Departamento de pessoal – área administrativa	1
Planejamento estratégico	1
Rotinas administrativas	1
Área contábil	1
Engenharia civil	1
Conselho consultivo da biblioteca	1
Fotografia,	1
Orçamento público	1
Psicologia organizacional	1
Psicologia social	1
Qualidade e eficiência do serviço público	1

Corroborando com dados anteriores sobre área de formação, a área de interesse que prevalece é a área jurídica. Em segundo lugar, tem-se a área de recursos humanos.

Detalhando o interesse na área jurídica, tem-se:

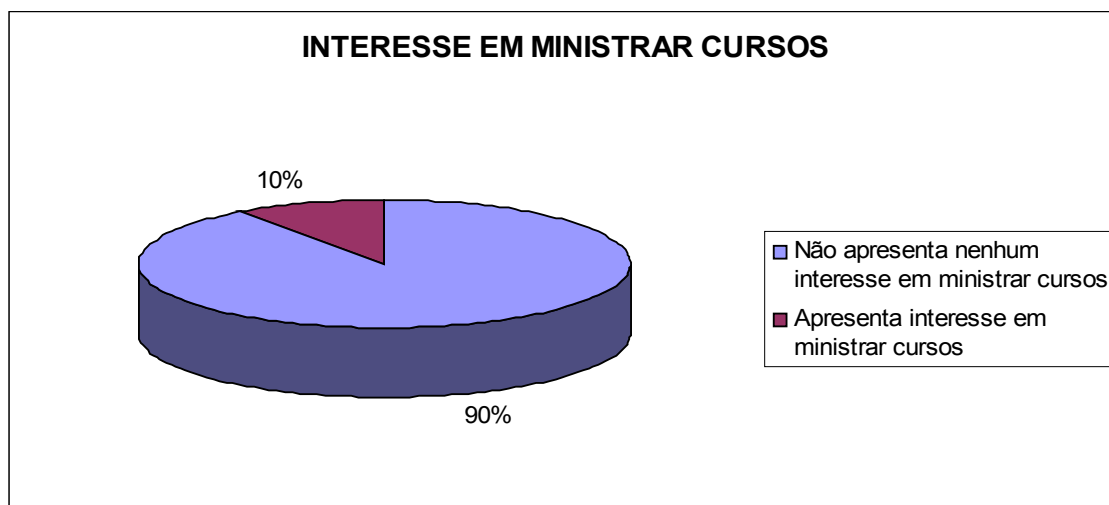
<b>ÁREA JURÍDICA</b>	<b>QUANT.</b>
Direito Processual civil	2
Direito constitucional	2
Direito penal	2
Defesa do consumidor	2
Processo administrativo	1
Direito administrativo	1
Aspectos jurídicos relacionados a contratos e convênios na seara do direito administrativo e civil	1
Área administrativa e judicial	1
Não especificado	6

Foi observada a compatibilidade da área de interesse que o servidor relatou com a área que o mesmo desempenha suas funções. Essa informação é importante para uma Política de Gestão de Pessoas com foco em resultados, uma vez que um dos objetivos da mesma é a adequação função – área de interesse.



Como podemos observar, dos servidores que relataram suas áreas de interesse, 50% já estão atuando em sua área de interesse.

## 2.10. Interesse em ministra cursos pelo CEAF



Como é possível observar, apenas 10% relataram interesse em ministrar cursos. As áreas de interesse dos servidores que demonstraram interesse em ser facilitador, através do CEAF, podem ser observadas na tabela abaixo.

<b>ÁREAS</b>	<b>QUANT.</b>
Direito administrativo	4
Acessibilidade	2
Atendimento ao público	2
Direito tributário	2
Direitos da criança – ECA	2
Jurídica	2
Mídia training para novos promotores e alinhamento em comunicação para os servidores	2
Aperfeiçoamento em edições	1
Competências interpessoais	1
Direitos do consumidor	1

Contábil	1
Infância em situação de risco e vulnerabilidade	1
Curso de atualização gramatical	1
Cursos sobre a instituição (maior conhecimento)	1
Desenvolvimento de artes gráficas	1
Direito constitucional	1
Direito eleitoral para estagiários	1
Direito penal	1
Direito público	1
Direitos de portadores de deficiências	1
Direitos e deveres do servidor	1
Formatação de documentos e apresentações	1
Gestão de imagem institucional, comprometimento e comunicação	1
Gestão pública	1
Importância da capacitação para o servidor do MP / RN	1
Inclusão social e educacional	1
Jornalismo	1
Jovens, drogas	1
Relações interpessoais	1
Meio-ambiente	1
Meliponicultura	1
Qualidade do atendimento	1
Procedimentos de Departamento de Pessoal	1
Rotinas administrativas das promotorias	1
Segurança de informação	1
Segurança patrimonial	1
Segurança pública	1
Social	1
Técnicas de ferramentas de qualidade	1
Uso de equipamentos computacionais	1
Instalações prediais	1

### **3. Índice de Desempenho do Servidor (IDS)**

O Índice de Desempenho do Servidor foi analisado observando duas dimensões: competência técnica e competência comportamental.

A competência técnica foi avaliada por meio dos seguintes indicadores:

- a) conhecimento e comprometimento com a Instituição: avaliação do conhecimento do servidor sobre a missão, a visão e os objetivos do Ministério Público do Rio Grande do Norte, atuando de forma comprometida com os valores da Instituição;
- b) conhecimento técnico para o desempenho das atribuições: avaliação de um conjunto de indicadores relacionados à capacidade de desenvolver trabalhos na execução das atribuições definidas para o desempenho do cargo;
- c) capacidade de realização: avaliação da atuação do servidor quanto à eficiência, eficácia e efetividade no desempenho de suas funções.

No que se refere à competência comportamental, essa foi mensurada por meio de indicadores sobre as habilidades pessoais e interpessoais do servidor, quais sejam, comunicação, adaptabilidade ao novo, trabalho em equipe, criatividade, auto-desenvolvimento, administração de conflitos, cooperação, relacionamento interpessoal e credibilidade pessoal.

O nível de competência do servidor será calculado pelo Setor de Gestão de Pessoas observando:

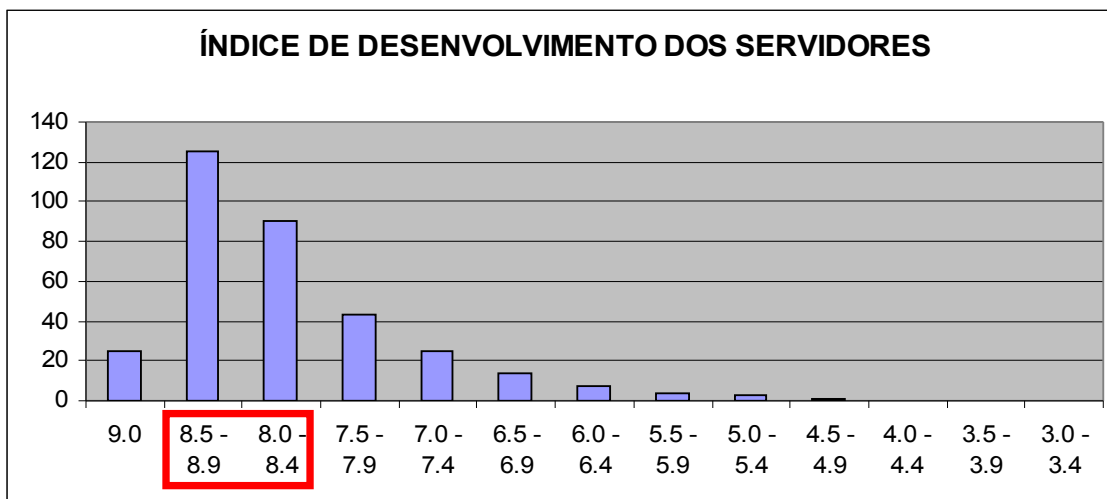
- (1) Na competência técnica: o somatório de todas as notas atribuídas a cada competência dividido pelo respectivo número de indicadores;
- (2) Na competência comportamental: o somatório de todas as notas atribuídas a cada competência dividido pelo respectivo número de indicadores.

O resultado da avaliação de cada competência (técnica e comportamental) foi calculado a partir de média aritmética entre o resultado da auto-avaliação e do resultado da avaliação do superior imediato, desconsiderando a coluna “não se aplica” para referida média.

O somatório das médias aritméticas de cada uma das competências (técnica e comportamental) consiste no Índice de Desempenho do Servidor (IDS), varia em uma escala de 3 à 9 pontos. Sendo 3 a pontuação mínima e 9 a pontuação máxima.

### 3.1. IDS Geral

O resultado do IDS dos servidores do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte é apresentado no gráfico abaixo.



Como é possível observar, o IDS que prevaleceu variou entre 8.0 e 8.9, o que se configura como uma avaliação positiva, sendo a média geral do IDS igual à **8.1**.

A situação dos servidores do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte quanto às dimensões é a seguinte.

Média Competência Técnica	
Média dos Servidores do MP/RN	4.0
Máximo	4.5

Média Competência Comportamental	
Média dos Servidores do MP/RN	4.1
Máximo	4.5

O próximo passo consiste em analisar detalhadamente os fatores de desempenho de cada uma das dimensões apresentadas.

### a) Competência Técnica

Fatores de Desempenho Técnico	
Interesse	2.9
Conhecimento do Trabalho	2.8
Missão	2.7
Políticas, Normas e Procedimentos	2.7
Competência Técnica	2.7
Atualização	2.7
Persistência	2.7
Acompanhamento e Controle	2.6
Agente de Mudança	2.6
Adaptabilidade	2.6
Conhecimento da Tecnologia de Informação	2.5
Integração	2.5
Estratégia	2.4
Tomada de Decisão	2.4
Criatividade	2.4

Como é possível observar na tabela acima, os fatores de desempenho da dimensão “Competência Técnica” que se configuram como críticos nos servidores do MP/RN são: **conhecimento da tecnologia da informação, integração, estratégia, tomada de decisão e criatividade.**

Esses fatores comprometem a capacidade de realização do trabalho do servidor.

## b) Competência Comportamental

<b>Fator de Desempenho Comportamental</b>	
Auto Desenvolvimento	2.8
Cooperação	2.8
Relacionamento	2.8
Relacionamento Interpessoal	2.8
Habilidade de Ouvir	2.8
Credibilidade Pessoal	2.8
Abertura Profissional	2.7
Espírito de Equipe	2.7
<b>Comunicação</b>	<b>2.6</b>
<b>Lidar com Situações Novas</b>	<b>2.6</b>
<b>Administração de Conflitos</b>	<b>2.6</b>

No que se refere aos fatores de desempenho da dimensão “Competência Comportamental”, aqueles que se configuram como críticos nos servidores do MP/RN são: **comunicação**, **capacidade de lidar com situações novas** e **administração de conflitos**, que versam sobre habilidades comportamentais dos servidores.

### 4. Dúvidas sobre rotinas administrativas

Foi possibilitado ao servidor expor suas dúvidas a respeito das rotinas administrativas. As considerações dos servidores foram analisadas, categorizadas e são apresentadas abaixo:

Livros de registro das Promotorias: informar sobre exigências e utilização (atendimentos, inquéritos civis públicos, peças de informações).

Licitações: informar sobre seus procedimentos e prazos.

Compras: informar sobre dispensa de licitação, valores de compra e contratação de serviços; processo de compra de material permanente com e sem registro de preço, compra de material de consumo com e sem registro de preço.

Regulamentar a solicitação de serviços inerentes à Assessoria de Imprensa (cobertura de eventos, produção de material jornalístico, peças gráficas).

Informar sobre pagamento de recursos.

Informar quais documentos devem ser assinados exclusivamente pelas chefias.

Informar sobre abertura de procedimento preparatório, só será aberto aquele que poderá se tornar inquérito civil?

Informar sobre o procedimento a seguir quando chega um ofício na Promotoria de Justiça.

Informar o procedimento de tramitação e fluxo dos processos dentro do PGJ.

Informar sobre a divisão de tarefas entre o servidor da casa e o servidor cedido.

Informar sobre os aspectos jurídicos que envolvem determinadas funções.

Informar sobre prazos dos atos de expediente.

Informar acerca do atendimento informal ao público: na ausência do promotor, o que se pode fazer, quais informações podem ser passadas, quais problemas se podem tentar solucionar ou encaminhar para agilizar o processo.

Informar à respeito do fluxo dos diversos processos que chegam ao Departamento de Pessoal .

Notificar alterações das rotinas administrativas.

Padronizar (adequado à norma) procedimentos administrativos, processos judiciais e extrajudiciais (numero de paginas), modelos de documentos (ofícios, processos, etc).

Padronizar formulários e software para controle de documentos.

Normatizar o destino (arquivamento, tempo de arquivamento e/ou destruição) de ofícios expedidos/recebidos, fichas de atendimento ao publico, procedimentos arquivados pelo PJ (arquivo morto) e outros documentos que não precisam ser arquivados.

Normatizar e sistematizar procedimentos conforme as peculiaridades de cada setor (avanços, diversas licencias, conduta diante das demandas, etc)

Diligenciar um canal informativo para que os servidores das comarcas do interior possam evacuar suas dúvidas, pois muitas vezes estão sem um promotor titular.

Como qualificar o prazo excedido dos processos judiciais enviados ao MP?

Quais são os prazos relativos às peças de informação ainda não transformadas em PPI?

É correto o endereçamento direto à autoridade municipal (prefeito) de notificações do MP, ou deve-se enviá-las ao procurador do município ou autoridade com poderes para representá-la conforme explicita a lei?

Nas promotorias onde não há distribuição todo e qualquer documento deve ser imediatamente encapado como procedimento preparatório?

## **5. Informações adicionais relevantes**

Também foi possibilitado ao servidor e chefias um espaço para exposição de outras informações que julgassem relevante para o Programa de Avaliação de Desempenho. As considerações dos servidores e chefias foram analisadas, categorizadas e são apresentadas abaixo:

### Chefias:

Promover a autonomia no desempenho das atividades dos servidores compartilhando com eles informações e atividades.

Promover a pontualidade dos servidores.

Promover a reflexão sobre a importância da celeridade, cuidado e atenção na execução das tarefas cotidianas.

Lotar o servidor de acordo com sua formação.

Promover uma política Institucional de capacitação e treinamento dos servidores nos campos da tecnologia da informação, atuação extrajudicial e gestão administrativa; para que possam desempenhar suas respectivas funções (atendimento ao público, sequencia dos procedimentos extrajudiciais) com idoneidade, ressaltando a necessidade deles conhecer as atribuições do MP.

Promover cursos na área civil e processual civil.

Há servidor sobrecarregado de tarefas; a procuradoria utiliza seus serviços para cumprir mandatos fora da comarca, o que faz diminuir o desempenho do servidor dentro da comarca.

Observa a insatisfação de um servidor ligado a sua chefia com relação a jornada de 8 horas de trabalho, se ressentindo com o fato de alguns trabalharem apenas 6 horas (privilégio dado por alguns promotores).

A adaptabilidade no âmbito da dinâmica do trabalho é um ponto que pode ser melhor trabalhado pelo servidor.

### Servidores:

Considerar na elaboração do Manual de Rotinas Administrativas a participação dos servidores, inclusive os do interior, como imprescindível.

Promover treinamento após a tomada de posse dos servidores.

Treinar os servidores a fim de esclarecer alguns pontos sobre os relatórios mensais, já que em regra são os servidores que realizam o controle das atividades da promotoria.

Direcionar melhor os agentes administrativos.

Promover feedback por parte dos setores da PGJ quanto às dúvidas solicitadas

Realizar encontros, debates e reuniões mensais para tratar dificuldades do setor.

Agilizar a implementação da INTRANET no MP

Atualizar o Manual de Rotinas Administrativas (Karlla Kathyane da Corregedoria Geral está providenciando).

Implementar um Sistema Informático mais seguro e que atenda as demandas que chegam ao Departamento de Pessoal.

Providenciar um Sistema de acompanhamento de processos on-line.

Providenciar o livro de registros da Promotoria online.

Oferecer capacitação em rotinas administrativas, na área criminal e em Recursos Humanos (Pós-Graduação presencial e a distância).

Aproveitar o conhecimento adquirido pelos servidores para uma melhoria dos processos.

Promover a utilização dos programas de computação disponíveis no Departamento de Engenharia pelos servidores do setor.

Disponibilizar espaço adequado para necessidades de lavanderia, refeitório, descanso, assistência médica ou primeiros socorros.

Reconsiderar a jornada de trabalho de 8h.

Alterar os livros de registro para agilizar as informações.

Melhorar a rotina quanto ao pagamento de diárias devido a demora no pagamento.

Melhorar o atendimento no departamento de material e patrimônio, que centraliza todas as decisões, de maior ou menor importância no chefe do departamento.

Tornar o site do MP uma forma de recurso fundamental para as atribuições dos servidores.

Implementar software gerencial de protocolos judiciais (entrada-saída) e extrajudiciais que permita gerar relatórios de atividades do Promotor.

Implementar o Sistema de Ponto Eletrônico.

Distinguir os deveres do servidor das suas funções ou atividades.

Elaborar com mais concisão, clareza e objetividade as questões da avaliação de desempenho.

Avaliar a necessidade de imprimir “Guia de Tramitação”

Adotar uma rotina administrativa que minimize os problemas de falta de material de consumo e utensílios que não constam no estoque da instituição.

Normatizar a disponibilidade de um fundo de caixa (mínimo, com prestação de contas) para as promotorias de justiça que funcionam fora do prédio da PGJ / RN.

Implementar um sistema de informações que substitua o registro manuscrito de dados das promotorias de justiça.

Esclarecer as atribuições do cargo de agente administrativo no manual de rotinas.

Informatizar de forma plena a promotoria de justiça (Alexandria) para que os processos judiciais recebidos sejam protocolados em sistema informatizado.

Os servidores lotados no fórum Miguel Seabra Fagundes, atuam e exercem suas funções administrativas perante várias promotorias de justiça, sendo cada uma delas com focos de atuação diferentes (acúmulo de funções).

Conferir maior independência ao setor administrativo do MP do interior do Estado.

Procurar um formato alternativo das promotorias acompanharem os processos sobre seu poder enquanto o novo “programa” não entra em funcionamento.

Padronizar as rotinas adotadas nas promotorias – cada servidor desempenha o trabalho da forma que acha pertinente, assim, muita coisa deixa de ser feita ou não é feita de forma satisfatória por falta de informação.

Providenciar formulário ou sistema padrão para controle das atividades judiciais, levantando as informações necessárias ao preenchimento do relatório mensal das atividades.

Definir critérios de gratificação, desvio de função.

O programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte é uma ação da Unidade de Gestão de Pessoas/ Departamento de Pessoal, coordenada pela Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor composta por:

Procurador de Justiça: Dr. Herbert Pereira Bezerra – Presidente da Comissão.

Promotora de Justiça/Promotora Corregedora: Dra. Flávia Medeiros Machado

Secretário Geral: Júlio Cesar de Queiroz Costa;

Coordenadora de Assuntos Estratégicos: Cássia Ricardina Pereira;

Promotora de Justiça/Coordenadora do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento

Funcional: Dra. Suely Magna de Carvalho Nobre Felipe

Chefe do Departamento de Pessoal: Francisco César Rodrigues de Oliveira;

Departamento de Pessoal – Recursos Humanos: Joana Fontes Patiño.