



**Ministério da Educação – MEC**  
**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES**  
**Diretoria de Educação a Distância – DED**  
**Universidade Aberta do Brasil – UAB**  
**Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP**

Joana D´arc Braga de Souza Silva

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA SOBRE A AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DO CARGO DE AGENTE ADMINISTRATIVO  
DA POLÍCIA FEDERAL NO EDIFÍCIO SEDE EM BRASÍLIA,  
NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAL**

Brasília – DF

2015

Joana D´arc Braga de Souza Silva

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA SOBRE A AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DO CARGO DE AGENTE ADMINISTRATIVO  
DA POLÍCIA FEDERAL NO EDIFÍCIO SEDE EM BRASÍLIA,  
NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAL**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração da Universidade de Brasília –  
UnB como um dos requisitos para obtenção de  
Bacharel em Administração Pública.

Professor Orientador: Prof. Msc. Átila Rabelo  
Tavares da Câmara

Brasília – DF

2015

Joana D´arc Braga de Souza Silva

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA SOBRE A AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DO CARGO DE AGENTE ADMINISTRATIVO  
DA POLÍCIA FEDERAL NO EDIFÍCIO SEDE EM BRASÍLIA,  
NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão da disciplina Projeto de Pesquisa em Administração da  
Universidade de Brasília da aluna

Joana D´arc Braga de Souza Silva

Profº. Msc. Átila Rabelo Tavares da Câmara  
Professor- Orientador

Prof. Dr. Ronni Geraldo Gomes de Amorim  
Professor - Examinador

Brasília/2015.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, pela oportunidade e pela força que recebo todos os dias.

A todos os meus familiares e esposo, que com paciência e compreensão souberam suportar a minha ausência e falta de atenção, em especial minha filha Júlia Braga da Silva.

Aos Tutores e colegas de turma que contribuíram para a construção dos conhecimentos que adquiri durante essa caminhada.

Aos servidores da Organização pesquisada pela atenção e tempo disponibilizados para a coleta de dados desse estudo.

Ao meu orientador Átila Rabelo que com dedicação e determinação me ajudou na realização do meu projeto.

*“Seja a mudança que  
você deseja para  
o mundo.”*

*Mahatma Ghandi*

## RESUMO

O estudo que se segue teve com objetivo principal analisar, através de pesquisa documental, cruzamento de dados com estudo anterior e entrevistas com gestores, o modelo da avaliação de desempenho empregado atualmente pelo Departamento de Polícia Federal aos servidores administrativos lotados no Edifício Sede, Órgão Central da Polícia Federal, em Brasília.

Através dessa análise, buscou-se averiguar a efetividade da gestão administrativa do órgão no que se refere à avaliação de desempenho, como também sugerir revisões e melhorias que podem contribuir para o desenvolvimento de um modelo que atenda satisfatoriamente as necessidades do servidor e da Instituição.

Buscou-se também através do referencial teórico apresentado, entender a evolução das teorias administrativas e as visões diferenciadas dos autores a respeito da matéria pesquisada.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas com quatro servidores da Gestão de Pessoal do órgão, também por meio de análise de um estudo quantitativo anterior que versa a visão dos servidores administrativos sobre a avaliação de desempenho na instituição pesquisa, e por fim através de pesquisa documental a respeito do tema em questão.

Os principais resultados obtidos indicam que a Gestão de Pessoal do Departamento de Polícia Federal reconhece as falhas no processo atual, porém não consegue desempenhar ainda de forma efetiva a avaliação de desempenho no órgão e se empenha em aperfeiçoar o processo através da implantação de um sistema que respeite as legislações pertinentes, ao mesmo tempo em que utilize as competências do servidor e da instituição para enfim conciliar as necessidades dos servidores administrativos e do Departamento de Polícia Federal.

Palavras chave: Administração pública; Avaliação de desempenho; Gestão de Pessoal;

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AD – Avaliação de Desempenho

APO – Administração por objetivos

ANP – Academia Nacional de Polícia

CAOP – Coordenação de Aviação Operacional

CF – Constituição Federal

CRH/DGP – Coordenação de Recursos Humanos da Diretoria de Gestão de Pessoal

CGCSP - Controle de segurança Privada

COT – Comando de Operações Táticas

DATA SUS – Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde do Brasil

DEMAPH - Divisão de Repressão a Crimes contra o Meio Ambiente e Patrimônio histórico

DIP – Diretoria de Inteligência Policial

DPF – Departamento de Polícia Federal

DF – Distrito Federal

DG/DPF – Diretoria Geral do Departamento de Polícia Federal

DGP/DPF – Diretoria de Gestão de Pessoal do Departamento de Polícia Federal

DFSP – Departamento Federal de Segurança Pública

DRE – Divisão de Repressão à entorpecentes

GDACE – Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos

GDATA – Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa

GDATPF – Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal

GDM-PECPF – Gratificação de Desempenho de Atividades Médicas do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal.

GPI – Grupo de Pronto Intervenção

INC – Instituto Nacional de Criminalística

INI – Instituto Nacional de Identificação

INTERPOL – Polícia Internacional

MBA – Mestre em Administração de Negócios

MPOG - Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão

MJ – Ministério de Justiça

NEPOM – Núcleo Especial de Polícia Marítima

NSD – Segurança de Dignitário

PEC/DPF – Plano Especial de Cargos da Polícia Federal

PF – Polícia Federal

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SINARM – Sistema Nacional de Armas

SRCC – Serviço de Repressão à Crimes Cibernéticos

SRDP – Serviço de Repressão ao Desvio de Recursos Públicos

UAd's – Unidades Administrativas

UnB – Universidade de Brasília

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Composição de avaliação de desempenho, para fins de pagamento das gratificações de desempenho dispostas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010 .....	38
Figura 2: Utilização de resultados de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional .....	57
Figura 3: Utilização de resultados de avaliação de desempenho para fins de GDATPF.....	57

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Tipos de abordagem referente ao pensamento administrativo na visão de Sigunov Neto (2000) .....	19
Quadro 2: Métodos de Avaliação de Desempenho – Marras (2000).....	27
Quadro 3: Benefícios do Método da avaliação de 360º - Gramigna (2007) .....	34
Quadro 4: Síntese estatística entre pesquisas para fins de progressão funcional e para fins de pagamento de GDATPF .....	42

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Contextualização do Tema e Delimitação do Problema de Pesquisa .....	11
1.2 Objetivo Geral .....	15
1.3 Objetivos Específicos .....	15
1.4 Justificativa.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Breve histórico sobre Avaliação de Desempenho.....	18
2.2 Conceitos de Avaliação de Desempenho .....	20
2.3 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	26
2.3.1 Método de escalas gráficas .....	28
2.3.2 Método de Incidentes Críticos .....	28
2.3.3 Método comparativo .....	29
2.3.4 Método da Escolha Forçada.....	30
2.3.5 Método de pesquisa de campo.....	30
2.3.6 Método de administração por objetivos .....	31
2.3.7 Método de auto-avaliação.....	32
2.3.8 Método de 360 graus.....	33
2.4 Avaliação de Desempenho no âmbito da Administração Pública .....	35
2.5 Estudo anterior sobre a Avaliação de Desempenho no DPF em perspectiva dos agentes administrativos.....	40
3. METODOLOGIA.....	44
3.1 Tipo e Técnicas de pesquisa.....	44
3.2 Caracterização da Organização.....	45
3.2.1 Avaliação de Desempenho no âmbito da Organização pesquisada.....	47
3.3 Seleção dos Participantes.....	48
3.4 Procedimentos da coleta.....	49
3.5 Análise dos dados.....	50
3.6 Limitações do Estudo.....	51
4. RESULTADO E DISCUSSÃO .....	52
4.1 Análise cruzada dos dados coletados das entrevistas e da pesquisa documental.....	52

4.2 Análise cruzada sobre a avaliação de desempenho na percepção da Gestão de Pessoal e na percepção dos Agentes Administrativos (estudo anterior). ....	56
4.3 Discussão sobre os desafios referente ao modelo atual da avaliação de desempenho e sugestões de aprimoramento .....	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
APÊNDICE A.....	75
ANEXO A .....	76
ANEXO B .....	78
ANEXO C .....	79
ANEXO D .....	81

## **1. Introdução**

A presente época requer das organizações presteza, celeridade e eficiência nos métodos de trabalho, bem como um bom desempenho de acordo com as habilidades de servidores estimulados e envolvidos com o interesse público. Para tanto, a organização utiliza atualmente de um dispositivo para contribuir nesse processo: a Avaliação de Desempenho (AD).

A Avaliação de Desempenho é um mecanismo de elementos que demanda do avaliador a prática de julgar e categorizar o desempenho de um servidor, sob a sua perspectiva, do mesmo modo que relaciona os resultados individuais aos resultados institucionais. Dessa forma, é essencial aprimorar o processo em uma redefinição estrutural para solucionar os obstáculos e ampliar a qualidade do trabalho dentro das organizações.

### **1.1. Contextualização do Tema e Delimitação do Problema de Pesquisa**

É complexa a avaliação de desempenho dos cidadãos em seus cargos, sejam eles públicos ou privados; porém no setor público pode ser ainda mais complexo, posto que tende a existir um domínio político em áreas públicas. De acordo com Barbosa (1996), o modo de avaliação usado no serviço público e na cessão da ascensão é embasado, em muitos casos, em benefício político ou apadrinhamento (nepotismo), no qual se elimina qualquer medida de eficiência.

Ao passo que nas organizações privadas o planejamento se propõe a uma melhor utilização dos recursos de modo a produzir lucro, na administração pública, o planejamento visa os efeitos positivos referente à prestação de serviços com qualidade.

A inserção do artigo 37 da Constituição Federal, que versa sobre o princípio da eficiência, demonstra o desagrado da população no tocante aos servidores públicos de um modo geral. O citado princípio estabelece de que forma o servidor público deve conduzir seu comportamento e a conduta ao qual ele deve seguir quando realiza atividades no serviço público, ao mesmo tempo em que possa atender o interesse público.

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 1999, p. 89).

De acordo Di Pietro (1998, p. 73), com o princípio da eficiência, o servidor público deverá proceder de forma a “produzir resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar”.

A Avaliação de Desempenho no serviço público é um dispositivo idealizado para motivar e estimular o progresso particular e profissional do servidor, ao mesmo tempo em que retrata uma maior eficiência, desde que devidamente apropriado às características de cada organização. Quando isso não ocorre, os efeitos são contrários, podendo causar uma vulnerabilidade, descontentamento e até sentimento de fracasso no servidor.

O presente trabalho discorre a respeito da Avaliação de Desempenho dos cargos de Agente Administrativo da Polícia Federal no Edifício Sede do DPF em Brasília, sob uma análise a fim de investigar se o modelo vigente é suficiente para avaliar o real desempenho do servidor administrativo e ao mesmo atender às necessidades da Instituição. O estudo aborda a avaliação tanto na concepção da progressão funcional, como também na concepção do cumprimento de uma imposição oficial, relacionado a uma Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal (GDATPF).

A GDATPF foi atribuída aos servidores do PEC/DPF (Plano Especial de Cargos da Polícia Federal) através da Lei nº 11.784 de 2008, regulamentada pelo Decreto nº 7.133 de 2010 (BRASIL, 2010), com a finalidade de suceder a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA), suprimida em 2008. A GDATA é uma gratificação que incide sobre a laboração de "Atividade Técnica-Administrativa", baseada no desempenho, na produtividade e na eficiência do servidor público federal. A lei determina que a GDATPF seja remunerada, desde que considerado o limite máximo de 100 pontos para os servidores na ativa, onde 80 são assegurados pelo julgamento institucional, e os outros 20 resultam da avaliação individual do próprio servidor. É importante salientar que esses 20 pontos de avaliação individual da GDATPF não são incorporados aos proventos do servidor quando este se aposenta.

Art. 4º A partir de 1º de março de 2008 e até 31 de dezembro de 2008, a estrutura remuneratória dos integrantes do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal terá a seguinte composição: [\(Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#):

VI - Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo à Polícia Federal - GDATPF. [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

Art. 4º-C. Fica instituída a Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo à Polícia Federal - GDATPF, devida aos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, quando em exercício das atividades inerentes às atribuições do respectivo cargo no Departamento de Polícia Federal. [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

§ 1º A GDATPF será paga observado o limite máximo de 100 (cem) pontos e o mínimo de 30 (trinta) pontos por servidor, correspondendo cada ponto, em seus respectivos níveis, classes e padrões, ao valor estabelecido no Anexo V desta Lei, produzindo efeitos financeiros a partir de 1º de março de 2008. [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

§ 2º A pontuação a que se refere a GDATPF será assim distribuída: [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

I - até 20 (vinte) pontos em decorrência dos resultados da avaliação de desempenho individual; e [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

II - até 80 (oitenta) pontos em decorrência do resultado da avaliação de desempenho institucional. [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

§ 3º Os valores a serem pagos a título de GDATPF serão calculados multiplicando-se o somatório dos pontos auferidos nas avaliações de desempenho institucional e individual pelo valor do ponto constante do Anexo V desta Lei de acordo com o respectivo nível, classe e padrão. [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

§ 4º Até 31 de dezembro de 2008, a GDATPF será paga em conjunto, de forma não cumulativa, com a Gratificação de Atividade de que trata a Lei Delegada nº 13, de 27 de agosto de 1992, e não servirá de base de cálculo para quaisquer outros benefícios ou vantagens. [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

§ 5º Para fins de incorporação da GDATPF aos proventos de aposentadoria ou às pensões, serão adotados os seguintes critérios: [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

I - para as aposentadorias e pensões instituídas até 19 de fevereiro de 2004, a GDATPF será: [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

a) a partir de 1º de março de 2008, correspondente a 40% (quarenta por cento) do valor máximo do respectivo nível; e [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

b) a partir de 1º de janeiro de 2009, correspondente a 50% (cinquenta por cento) do valor máximo do respectivo nível; e [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

II - para as aposentadorias e pensões instituídas após 19 de fevereiro de 2004: [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

a) quando aos servidores que lhes deram origem se aplicar o disposto nos arts. 3º e 6º da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, e no art. 3º da Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005, aplicar-se-á o percentual constante do inciso I deste parágrafo; [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

b) aos demais aplicar-se-á, para fins de cálculo das aposentadorias e pensões, o disposto na Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004. [\(Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008\)](#)

Dessa forma, compreende-se que o processo de avaliação de desempenho mostra uma grande relevância no âmbito da administração pública na ótica do servidor, uma vez que, além de ser uma peça considerável para a gestão de desempenho dos servidores, o resultado das avaliações se torna uma condição decisiva ao compor a remuneração dos servidores, na forma de gratificação.

Pontes (1991) afirma que a avaliação de desempenho visa assistir as atividades e objetivos indicados aos indivíduos, a fim de um retorno a esses, com o propósito de incentivá-los e torná-los mais produtivos.

Desse modo, o avaliado passa a ser responsável pelo progresso do seu potencial; e na administração pública não é diferente, pois se o servidor focalizar suas metas em aperfeiçoar seu desempenho de acordo com o interesse público, os resultados são alcançados de forma mais abrangente. Levando em consideração que o avaliado é apontado como um elemento diferencial, destaca-se a importância de produzir mecanismos que determinem os parâmetros de seu desempenho, como por exemplo, o rendimento do trabalho, o cumprimento dos objetivos etc.

Um processo negativo ou desfavorável pode ser reformado ou substituído por outro mais adequado à natureza do trabalho de cada organização. Dessas mudanças, pode-se modificar os períodos, os formulários, os aspectos da avaliação, assim como criar critérios para evitar a subjetividade de uma má avaliação, como chefias mal preparadas, lideranças opressivas e impositivas, manipulações de resultados, dentre outros.

No caso do Departamento da Polícia Federal (DPF), a avaliação de desempenho é benéfica para medir a qualidade do serviço oferecido como também para manter a gratificação aos servidores, de acordo com a lei 11.784/08. O presente trabalho sonda o modelo atual dessa avaliação de desempenho, por meio de uma análise sobre os possíveis problemas encontrados no processo de avaliação de desempenho aplicado aos cargos de agente administrativo da Polícia Federal no Edifício Sede em Brasília, considerando o caráter do trabalho dos servidores, com vistas ao aperfeiçoamento do desempenho próprio de cada servidor e institucional.

Em decorrência dessa realidade, bem como as características da avaliação de desempenho no DPF, a pergunta de pesquisa é: O processo de Avaliação de Desempenho do Departamento de Polícia Federal necessita de melhorias? E, caso necessite, quais as ações que devem ser realizadas visando

aprimorar o processo de avaliação em busca da efetividade da política de Gestão de Desempenho na Administração Pública Federal?

## **1.2. Objetivo Geral**

O objetivo principal do trabalho é analisar o vigente modelo da avaliação de desempenho, empregado aos servidores do cargo de Agente Administrativo da Polícia Federal em Brasília, apurando a efetividade da política de gestão de desempenho, bem como sugerindo revisões e melhorias que podem contribuir para o estabelecimento de um novo paradigma referente aos mecanismos concernentes à aludida avaliação.

## **1.3. Objetivos específicos**

Os objetivos específicos foram:

1. Apresentar contexto histórico, conceitos e tipos de avaliações, pertinentes à Avaliação de Desempenho.
2. Descrever a estrutura da avaliação de desempenho do cargo de agente administrativo da Polícia Federal no Edifício Sede em Brasília
3. Identificar os principais entraves que ocorrem durante a avaliação de desempenho no Órgão pesquisado.
4. Apurar junto aos Gestores do Departamento de Polícia Federal como estão ocorrendo as etapas da avaliação de desempenho e, caso existam, quais são suas principais lacunas ou desafios.
5. Analisar o processo de Avaliação do DPF, e caso seja pertinente, apresentar propostas de ações e melhorias a serem implementadas no modelo atual, baseado na eficiência, eficácia e efetividade ou nas aspirações dos colaboradores.

## **1.4. Justificativa**

Santos (2005) destaca a falta de trabalhos científicos na administração pública federal brasileira referente aos processos de avaliação e ainda sugere que novos estudos devem ser realizados. A esse respeito, Fleury argumenta que:

A importância das avaliações está, portanto, no subsídio à decisão gerencial com base em critérios definidos como legítimos pela organização e pelos profissionais. Dessa forma, é possível ter uma visão mais apurada e ampla da empresa e de seu quadro de profissionais, de suas fragilidades e de seus pontos fortes, oferecer *feedback* e *coaching* estruturado e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas (FLEURY, 2002, p. 76).

Há diversas relevâncias ao se fazer um estudo sobre a Avaliação de Desempenho, mesmo quando existem muitos acervos sobre o assunto em questão. Um tema é significativo quando está de algum modo ligado a um ponto fundamental que abala uma fração considerável da sociedade em que merece uma dedicação constante no estudo qualificado.

Nesse sentido, um projeto pode ter sua importância pelo fato de:

Estar de alguma forma, ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada (CASTRO, 1977, p. 56).

Em termos gerais, a matéria é relevante no que diz respeito ao aperfeiçoamento no estudo em questão (Avaliação de Desempenho), dado que é um tema muito utilizado pelas organizações em permanente transformação, apresentando vantagens e benefícios quando desenvolvido de maneira apropriada.

Dada a importância da avaliação de desempenho para o funcionamento eficaz do processo de Planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem às expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que estas competências (LUCENA, 1999, p. 130).

A conclusão da pesquisa pode proporcionar considerações no sentido de possibilitar mudanças e melhorias na prestação do serviço público com qualidade. Nesse sentido,

A gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu um tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos (BRANDÃO, 2008, p. 876)

Considerando a relevância do trabalho desenvolvido pelos servidores da Polícia Federal, assim como o papel essencial da estrutura administrativa do órgão, mostra-se construtivo e benéfico conhecer mais a fundo a respeito da

avaliação de desempenho atribuída a esses servidores, que servem como referências para avaliar o trabalho realizado por cada um.

Um órgão como a Polícia Federal, que presta serviço visando o interesse público, requer a qualificação de profissionais, atualizando conhecimentos e adaptando a qualidade do trabalho realizado. É de interesse do DPF que haja propostas de melhorias e aperfeiçoamento a fim de contribuir para a avaliação das habilidades e competências de seus servidores no sentido de reconhecer o perfil de cada um, do mesmo modo que também poderá continuar auxiliando como uma ferramenta de base para progressões funcionais e de proventos na política de instituição de uma organização que procura instituir um procedimento otimizado de gestão do desempenho humano. O presente estudo também se justifica pela importância junto à formação acadêmica, uma vez que agrupa entendimentos quando se possibilita associar a tese com a aplicação prática expostos nas organizações.

A executora dessa pesquisa completa, em novembro de 2015, 11 anos como servidora administrativa do Departamento de Polícia Federal, sendo avaliada anualmente desde 2004 por diferentes chefias, sempre com notas máximas, motivo pelo qual nunca deixou de receber a Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal (GDATPF).

À vista disso, a justificativa dominante da criação desse trabalho veio em decorrência de se considerar a Avaliação de Desempenho uma ferramenta de grande relevância no âmbito do serviço público, de maneira a colaborar de forma determinante, a fim de que tanto os objetivos funcionais quanto os dos servidores sejam atingidos com maior qualidade, sendo que os resultados dessa pesquisa são oferecidos à instituição pesquisada e, caso seja possível, possa enriquecer o processo tanto para a instituição quanto para o desenvolvimento teórico do tema em questão.

## 2. Referencial teórico

Essa parte do estudo destina-se a expor aspectos teóricos e alguns dos principais conceitos e tipos de avaliação de desempenho, bem como o funcionamento da mesma no âmbito da Administração Pública.

A Avaliação de Desempenho é considerada uma forma que empresas e organizações encontraram de avaliar seus colaboradores, funcionando como um procedimento de nivelamento entre o resultado esperado e o apresentado. Esse ato é aplicado regularmente pelas organizações, sendo elas privadas ou públicas. Em tese, é um processo que visa gerar resultados eficientes, desde que tenha lisura, confiabilidade e uma incontestável aplicação dos seus resultados, no sentido de fornecer aperfeiçoamento depois da avaliação.

A rapidez com que as mudanças têm ocorrido no mundo, especialmente nas últimas décadas, iniciada com a globalização, está exigindo das organizações a utilização de instrumentos rápidos e eficazes para aperfeiçoamento de suas técnicas de custeio dos produtos e serviços, de gerenciamento de resultados e de apoio as suas decisões (BRAGA, 2009, p. 14).

A globalização conseqüentemente afeta também a administração pública e cria questionamentos que exigem a busca de respostas e soluções a fim de satisfazer a sociedade cada vez mais exigente.

Dando sequência ao referencial teórico, o próximo tópico discorre sobre o breve histórico referente à avaliação de desempenho.

### 2. 1. Breve histórico sobre Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho manifestou-se ainda na Idade Média, mas apenas se estendeu com validade no âmbito dos vínculos trabalhistas na área privada e, em meados do século XIX, mesmo que de forma incerta, adentrou no campo da Administração Pública.

Xavier (2006, p. 51) afirma que “desde quando o homem passou a ter relações de ‘parceria produtiva’, seja em níveis hierárquicos, níveis comerciais, entre outros, surgiu a necessidade de avaliação”.

Percebe-se que o ato da própria avaliação remonta desde a origem do homem. Chiavenato (2006) descreve que as práticas de avaliação de desempenho

operam desde a Idade Média, pois no século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola já usava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, conseqüentemente, das habilidades e competências dos jesuítas. Assim,

Nas organizações, as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, o trabalho deste passou a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes (CHIAVENATO, 2009, p. 109).

Seguindo a mesma linha, Lucena (1995, p. 36) também menciona que no século XVI, os jesuítas já eram avaliados pelo desempenho de suas ações:

Os jesuítas que partiam para suas missões religiosas nos países colonizados já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação, conforme indicam os registros históricos da época. É conhecido, por exemplo, o rigoroso sistema de avaliação adotado pela Igreja Católica.

Shigunov Neto (2000, p. 9-15) caracteriza o pensamento administrativo em 7 (sete) abordagens diferentes, sendo que a avaliação de desempenho reflete distintivamente em cada uma delas, conforme quadro abaixo:

<b>Abordagem</b>	<b>Histórico e Teoria</b>	<b>Foco da abordagem</b>	<b>Aspectos na AD</b>
<b>Clássica</b>	Administração Científica de Taylor e Fayol	Administração racional e eficaz das organizações	Destaque para as tarefas
<b>Humanista</b>	Teoria das relações Humanas. Experiência de Hawthorne (Elton Mayo)	Ênfase às pessoas na organização. Condições de trabalho como elementos que controlam a atuação profissional dos colaboradores	Psicológico e ambiental
<b>Neoclássica</b>	Teoria Neoclássica da Administração	Princípios básicos da administração, resultados, objetivos e ecletismo.	Psicológico, ambiental e estabelecimento de metas a serem alcançadas.
	Administração por Objetivos (APO)	Estabelecimento de objetivos entre as partes envolvidas no processo, elaboração de planos e metas a serem cumpridas	
<b>Estruturalista</b>	Teoria da Burocracia	Modelo burocrático e teoria Estruturalista	Cumprimento do trabalho executado e condições organizacionais
<b>Comportamental</b>	Teoria Comportamental (Behaviorista)	Ênfase nas pessoas	Psicológicos, motivação, organização, ambiente de trabalho e grupos de trabalho
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Destaque para a organização, ambientes interno e externo e seu desenvolvimento	
<b>Sistêmica</b>	Teoria Interdisciplinar	Concepções e modelos adaptáveis em todas as ciências	Componentes da organização e do trabalho, rejeitando a figura do homem
<b>Contingencial</b>	Pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch no tocante às organizações e seus ambientes	Acredita que o desempenho organizacional submete-se às condições ambientais e às técnicas administrativas utilizadas.	Variáveis da tendência tecnicista e humanísticas.

QUADRO 1 – Tipos de Abordagens referente ao pensamento administrativo  
Fonte: Shigunov Neto (2000, p. 9-15)

Silva (2000, p. 121) ressalva que o “objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado”.

O que se pode afirmar é que a eficiência organizacional estava longe de ser alcançada somente com a abordagem mecanicista da administração, e foi somente com a chegada da humanização da teoria da administração que o homem passou a ser visto como um elemento capaz de alcançar uma avaliação eficaz e eficiente.

## **2. 2. Conceitos de Avaliação de Desempenho**

De acordo com o Dicionário Aurélio, avaliar significa: determinar o valor ou valia de; apreciar o merecimento de; reconhecer a força de; fazer idéia de; estimar; ajuizar, calcular. Já o termo desempenho significa: Ato ou efeito de desempenhar; cumprimento, exercício, execução: desempenho de uma atividade remunerada.

Diante das referidas definições e a união das duas palavras (avaliação e desempenho), supõe-se que a avaliação de desempenho nomeia a atuação de mensurar e conceituar as atividades dos indivíduos nas organizações.

De uma maneira geral, a avaliação de desempenho visa puramente quem está desempenhando, ou não, suas atividades com eficiência, traduzindo qual o grau de colaboração que os servidores ou funcionários dedicam em suas atividades profissionais. Quando um indivíduo sabe o que deve ser feito para aprimorar suas atividades e reduzir suas falhas, torna-se mais fácil alcançar os resultados esperados, e manter ou aumentar sua motivação.

Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho. Conhecer a extensão desta discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc (GIL, 2011, p.148).

A Avaliação de Desempenho é considerada, na prática, como um instrumento da gestão de pessoas que se propõe a analisar o desempenho individual de um determinado colaborador, atuando como um recurso de reconhecimento e análise deste em um determinado período de tempo, no sentido

de averiguar a conduta profissional, o saber técnico e o vínculo com os parceiros de trabalho.

Diversos autores expressam seus conceitos a respeito do tema na tentativa de demonstrar a relevância da avaliação de desempenho para empresas e organizações. Sob o ponto de vista de Chiavenato (2006, p. 259), a Avaliação de Desempenho funciona como:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

O autor atenta para o desempenho relacionado ao cargo, e não o desempenho de uma maneira generalizada. Isso quer dizer que a análise é focada em função das atividades que o colaborador desempenha ou a ação de cada indivíduo em particular, enfatizando que no processo de avaliação é necessário considerar fatores como qualidades, valor e excelência. Assim, deve levar-se a avaliação de desempenho a um grau comportamental.

A avaliação de desempenho funciona como um acompanhamento das atividades estabelecidas na organização, corrigindo as atuações quando for necessário e, ao mesmo tempo, avaliando os resultados atingidos. Esses resultados precisam ser conferidos constantemente durante todo o processo e não somente no final, para que possam ser corrigidos previamente, caso haja falhas.

Verifica-se também que uma das funções da AD é investigar se os colaboradores estão conseguindo atingir as metas previstas, bem como averiguar onde encontrar os problemas no sistema, para serem revistos e reparados. Nesse sentido, deve-se:

Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado (CHIAVENATO, 1998, p. 45).

O desenvolvimento dos resultados da avaliação de desempenho infere uma constante interação entre avaliador e avaliado, de modo que nas atividades diárias haja sempre uma troca de informações. Do mesmo modo, Chiavenato (1999, p. 179) afirma que:

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais. O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço.

Segundo o referido autor, a avaliação de desempenho deve obedecer às etapas seguintes:

1. Formulação de objetivos consensuais.
2. Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos.
3. Alocação dos recursos e meios para o alcance dos objetivos.
4. Desempenho, isto é, comportamento no sentido de efetivar o alcance.
5. Medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados.
6. Retroação e avaliação conjunta (CHIAVENATO, 1999, p. 179 - 180).

Acerca dos chamados 'vícios de avaliação' que ocorrem na Avaliação de desempenho são considerados os deslizes por transtornos perceptíveis por parte do avaliador. A forma como cada avaliador analisa o avaliado é individual e subjetiva, fundamentado em critérios e experiências específicas, porém os distúrbios do discernimento de cada avaliador podem prejudicar a finalidade da avaliação. Para evitar esse problema, é necessário desenvolver métodos e princípios morais e convincentes, no sentido de cumprir os resultados previstos pela Administração pública.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988, p. 51), os vícios são disfunções que acontecem num processo de Avaliação de Desempenho e os mais comuns são:

- Subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que o avaliador julga existir.
- Unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
- Tendência Central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.
- Efeito de Halo: contaminação de julgamentos; tendência a avaliar o funcionário em função de suas características mais marcantes, em detrimento de outros aspectos de seu desempenho, igualmente relevantes.
- Falta de Memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos.
- Supervalorização da Avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir diferentes defeitos profissionais.
- Desvalorização da Avaliação: acreditar que a Avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que nada possa contribuir para melhorar o aproveitamento dos recursos humanos na empresa.

- Falta de Técnica: desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- Força de Hábito: insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos demais colegas; é o que se chama de avaliação congelada.
- Posições Contrárias: preconceitos em relação à Avaliação de Desempenho, facilmente detectados através de boatos, que apresentam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas pela sistemática.

Bergamini e Beraldo (2007) descrevem a Avaliação de Desempenho como a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, levando-se em conta suas habilidades e seus atributos individuais. De acordo com o autor, a AD deve reproduzir a imagem o mais similar possível da conduta e do desempenho do indivíduo avaliado. Assim:

A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa (BERGAMINI; BERALDO, 2007, p. 32).

Dessa forma, considera-se então que a avaliação de desempenho busca prezar o desenvolvimento do colaborador em seus trabalhos realizados, no sentido de incentivar a evolução das tarefas executadas em toda a organização.

Bergamini e Beraldo (2007) ainda salientam que, para se tornar de forma plena, a AD segue três dimensões:

1. Revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados.
2. Apreciação do comportamento da pessoa: a maneira como realiza seus objetivos.
3. Avaliação de Potencial: estimativa sobre os rumos que o indivíduo pode tomar na sua carreira dentro da organização (BERGAMINI; BERALDO, 2007, p.91).

A interpretação de Shigunov Neto (2000) a respeito da avaliação de desempenho funciona como um dispositivo que compara a conduta dos colaboradores, um momento planejado e o ocorrido e entre um modelo reconhecido e um não reconhecido pela sociedade. Ou seja, a análise funciona como uma crítica entre a expectativa de desempenho estabelecida pela organização e o desempenho real.

A avaliação de desempenho permite ao avaliador medir os pontos positivos e negativos do indivíduo, de forma a aprimorar sua capacidade no trabalho. Marras (2000, p. 173) acrescenta que:

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc).

Compreende-se que a AD é um instrumento que possibilita à gestão identificar os resultados específicos de cada indivíduo, bem como os coletivos apresentados nos processos organizacionais.

De acordo com Pontes (2005), avaliação de desempenho é uma ferramenta que procura firmar um comparativo entre o desempenho esperado e o apresentado, propondo um ciclo que começa com o planejamento estratégico, continuado pela exposição dos objetivos, esclarecimento dos resultados esperados, acompanhamento e avaliação dos resultados, não podendo faltar o fornecimento de um contínuo *feedback*.

Desse modo,

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 2005, p. 26).

Assim como Pontes, Stoffel (2000, p. 45) também acredita que:

A avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo).

Constata-se que a intenção da avaliação de desempenho nas organizações é de buscar dados pertinentes ao comportamento nas atividades desenvolvidas, averiguando o resultado obtido com o resultado esperado, por meio do aperfeiçoamento e do acompanhamento constante.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a Avaliação de Desempenho é um objeto que serve para avaliar os resultados das atividades do trabalho e prever posicionamentos futuros, de acordo com o potencial de cada indivíduo. De acordo com os autores, é necessário que sejam apontados os aspectos positivos a fim de que possa haver valorização e incentivo do potencial dos colaboradores e conseqüentemente, a evolução funcional dos mesmos.

Para Ribeiro (2005, p. 297), “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”. Uma outra abordagem aponta que:

A avaliação de desempenho é um processo de avaliação sistemática do desempenho do funcionário e o fornecimento de um *feedback* sobre os ajustes de desempenho necessários (SCHERMERHORN JÚNIOR.; HUNT; OSBORN. 1999, p. 106)

Nesse âmbito, entende-se que a resposta sobre o bom andamento do trabalho realizado na organização pelos avaliados é uma das finalidades do sistema de avaliação de desempenho. A organização deve analisar as colaborações deixadas pelo indivíduo, pois ele espera um *feedback* para que possa aprimorar o seu desempenho na organização.

Marras (2012, p. 49) “ensina que o *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança”. O avaliador precisa de preparo e habilidade no momento de demonstrar ao avaliado o que está inadequado ou o que precisa ser melhorado no seu desempenho. Para que essa missão seja mais pacífica, o *feedback* do dia a dia é uma opção que os gestores podem utilizar, no sentido de acompanhar o desempenho dos subordinados, possibilitando-lhes os recursos necessários para que os mesmos possam alcançar suas metas. Então:

Se dar o *feedback* é uma arte, receber também o é. Em empresas que cultivam a prática do *feedback* as pessoas aceitam com facilidade o retorno dado pelo gestor. Entretanto, onde não há essa cultura, é necessário uma sensibilização e um treinamento cuidadosos, sem os quais o avaliado não receberá tranquilamente a devolutiva fornecida pelo seu gestor (MARRAS, 2012, p. 49).

Chiavenato (2006, p. 259) estabelece que:

Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa.

Odelius (2000, p. 8) define a AD como um:

Conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros.

Para Levinson (1997, p. 190), a avaliação de desempenho é um dos fatores da administração por objetivos, e focaliza não apenas o comportamento, mas os resultados do comportamento. A avaliação possui três funções: (1) fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho; (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

A maioria dos conceitos apresentados tem em comum a avaliação a respeito do desempenho do cargo, e não necessariamente no indivíduo como um ser isolado. Ou seja, não há que equivocar-se com a capacidade individual, mesmo que em alguns momentos, esses atributos possam influenciar no desempenho do cargo. Em síntese, os resultados é que devem ser avaliados e não os atributos pessoais.

É ressaltado também através do entendimento de diversos autores que as organizações buscam através do dispositivo AD uma maneira de reconhecer as deficiências e falhas dos seus servidores e, dessa forma, viabilizar subsídios para que o desempenho profissional seja alcançado com efetividade. Pode-se inferir, então, que a Avaliação de Desempenho é um instrumento que visa alcançar qualidade de vida nas organizações, através do aperfeiçoamento de resultados, bem como oportunidades de progresso profissional e de participação pessoal.

### **2. 3. Métodos de Avaliação de Desempenho**

São diversos os métodos utilizados para avaliar o desempenho. Métodos esses que vêm sendo aprimorados de acordo com suas aplicações e especificidades.

De acordo com Castro (1996, p. 38), um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota e que mesmo os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas. Desse modo, é fundamental que organizações se adaptem às avaliações de acordo com suas características, trazendo vantagens tanto para os avaliados, quanto para a organização em si.

Os métodos que mais se destacam são:

1. Escalas gráficas
2. Incidentes críticos
3. Comparativo ou Comparação entre pares
4. Escolha forçada
5. Administração por objetivos ou Avaliação por resultados
6. Método de auto avaliação
7. 360 graus.

A partir do quadro 2, Marras (2000) esclarece um pequeno resumo dos principais métodos de avaliação de desempenho:

Método	Características
Escalas gráficas	Identificado pela avaliação individual através de formulário de dupla entrada, onde estão dispostos fatores caracterizados pelas características avaliadas e os respectivos graus de avaliação. Método mais utilizado nas empresas. Demonstra ser deficiente na análise quanto à identificação de colaboradores que necessitam de treinamento. Método simples que não exige treinamento intenso por parte dos avaliadores.
Incidentes críticos	Identificado pela avaliação individual de comportamentos muito eficazes e pouco eficazes para o desempenho avaliado. Método focado na determinação de pontos fortes e fracos. Demonstra ser deficiente na avaliação de características da personalidade individual.
Comparativo	Identificado pelas análises comparativas entre as avaliações individuais dos colaboradores e sua respectiva equipe, leva-se em consideração a contribuição individual no alcance de resultados. Possibilita a classificação dos colaboradores quanto ao desempenho grupal e organizacional.
Escolha forçada	Identificado pela avaliação individual através da escolha de frases que descrevem o desempenho do avaliado. Realizado através de blocos de frases onde o avaliado escolhe obrigatoriamente suas características. Elaboração complexa. Avaliação com resultados precisos.
360 graus	Identificado pela avaliação individual onde o avaliado é analisado por todos os membros externos e internos de seu relacionamento. Método participativo e democrático.

Quadro 2 – Métodos de avaliação de desempenho  
Fonte: Marras (2000)

As organizações utilizam os métodos conforme suas próprias particularidades, conveniência e cultura, mesmo aqueles métodos que são considerados defasados, de modo que cada organização tende a criar seu próprio sistema de avaliar o desenvolvimento de seus colaboradores.

Para Chiavenato:

os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio (CHIAVENATO, 2004, p.235).

Mesmo com os diversos métodos criados para avaliar o desempenho dos seus servidores, as organizações ainda possuem dificuldades tanto na escolha do método que seja mais adequada às suas características, quando na aplicação ou até mesmo no uso cotidiano.

### **2.3.1. Método de Escalas Gráficas**

É o método de desempenho mais antigo, acessível e também o mais aplicado e divulgado pelas empresas, uma vez que permite a avaliação de desempenho das pessoas através de suas particularidades ou elementos anteriormente definidos e conceituados.

O método de escala gráfica utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores (CHIAVENATO, 1981, p. 218).

Chiavenato também aponta que:

O método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado, quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos como, ótimo: 5, bom: 4, regular: 3, sofrível: 2, e fraco: 1 (CHIAVENATO, 2004, p. 232).

Marras (2000, p. 176) afirma que o método de Escalas gráficas “baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como ‘desempenho’”. Os fatores determinantes que o autor cita estão relacionados a conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc., e os mesmos apontam o resultado do desempenho, se é fraco, insatisfatório, ou se está dentro do grau de satisfação.

### **2.3.2 Método de Incidentes Críticos**

Tipo de avaliação simples e categórica, que se dedica a definir pontos fortes e fracos dos avaliados, apontando características importantes, onde o avaliador vai adotar as opções disponíveis, dentre os resultados positivos e negativos.

De acordo com Dessler (2003, p. 178), esse tipo de avaliação é usado como complemento de um método de classificação:

Ele garante que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ano todo, já que os incidentes precisam ser registrados.

Marras descreve que:

Neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca (MARRAS, 2000, p. 176).

Por conseguinte, o chefe imediato lança as ocorrências, apontando os pontos positivos e negativos das atividades funcionais. O efeito dessa análise é a apreciação dos pontos que precisam de melhorias a fim de aprimorar o desempenho dos indivíduos. Chiavenato (2004, p. 234) diz que: "Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário".

### **2.3.3 Método Comparativo**

É um tipo de análise que se resume em confrontos avaliativos entre dois trabalhadores ou entre o trabalhador e o seu grupo de trabalho.

Marras (2000, p. 177) descreve que:

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um (MARRAS, 2000, p. 177).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 145), esse método "deve ser utilizado, apenas quando os avaliadores não possuírem condições de aplicar métodos mais sofisticados", pois este método apesar de ser um processo simples, é pouco eficiente.

### 2.3.4 Método da Escolha Forçada

Método utilizado no sentido de anular as conseqüências subjetivas e superficiais inerente ao método de escalas gráficas. Ao julgar, o avaliador escolhe frases que melhor se ajustam ao desempenho do avaliado. Desse modo,

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual (CHIAVENATO, 1981, p. 228).

Chiavenato (2009, p. 132) também diz que “o método da escolha forçada aplicado experimentalmente possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo, posteriormente, adaptado e implantado em várias empresas”.

Para Marras (2002, p. 200):

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis.

De forma mais imparcial, esse método procura analisar o indivíduo ignorando sua personalidade. Esta avaliação conforme descreve Chiavenato (2004, p. 232) “consiste na avaliação por meio de blocos de frases descritivas que têm como foco aspectos determinados do comportamento”.

Nesse método, é o avaliador quem estabelece as perguntas atribuídas ao avaliado. Conforme Marras (2000, p. 177), as frases nos blocos apresentam valores diferenciados, motivo pelo qual possibilita a distinção entre elas. O autor cita também que:

Os valores são obtidos calculando-se os índices de ‘aplicabilidade’ e ‘discriminação’ de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (as frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado (MARRAS, 2000, p.177).

### 2.3.5 Método da pesquisa de campo

Método aplicado com assessoria de um especialista em Avaliação de Desempenho, onde o mesmo entrevista a chefia em cada sessão sobre o desempenho dos seus subordinados. Ou seja, esse método faz uso de entrevista para avaliar o desempenho dos indivíduos, com o suporte de um especialista que faz pesquisa em toda a extensão empresarial.

Esse tipo de avaliação é desenvolvido com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se verifica e se avalia o desempenho dos subordinados. Levantam-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho pela análise de fatos e situações. Permite planejar, juntamente com o superior imediato, seu desenvolvimento na função e na empresa (CHIAVENATO, 1981, p. 233).

Ainda segundo Chiavenato (2004, p. 232):

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. Baseia-se no princípio de responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo.

O método funciona com quatro etapas conforme descreve Chiavenato (2004, p. 233): entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento e acompanhamento posterior dos resultados. Para Pontes (2008, p. 78), o método da pesquisa de campo rompe a preocupação com o desempenho passado, e passa a ter preocupação com o desempenho futuro do empregado.

### **2.3.6 Método de administração por objetivos**

Esse tipo de avaliação se baseia em objetivos previamente determinados para cada indivíduo em um determinado período de tempo, tendo a participação tanto do funcionário quanto do gerente. As metas são negociáveis e devem ser específicas e estarem niveladas com os objetivos da organização.

Algumas organizações estão adotando um avançado sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o funcionário e o seu gerente. Nesse sistema se adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão proativa (CHIAVENATO, 2004, p. 240).

Ou seja, o avaliador e o avaliado negociam em um período de tempo determinado os objetivos a serem atingidos. O avaliador deve manifestar sua aprovação ou não diante dos resultados obtidos, bem como apresentar revisão ou reparação, se for necessário.

Chiavenato (2004, p. 240) aponta seis etapas para esse método de avaliação:

1. Formulação de objetivos consensuais. É o primeiro passo da APO. Um objetivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar

dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos são formulados conjuntamente e em consenso.

2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados. É imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometimento íntimo em alcançá-los.
3. Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos. Definição dos meios e recursos necessários para alcançar os objetivos com eficácia.
4. Desempenho. É o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados.
5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados. É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo.
6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta. Informação de retorno que possibilita ao avaliado perceber como está o seu desenvolvimento e avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tomar suas conclusões.

### **2.3.7 Método de auto-avaliação**

É um processo moderno de relevância tanto para as organizações quanto para o empregado, pois é com base nesse método que o próprio indivíduo poderá identificar seu potencial e suas falhas, e assim buscar o progresso e o desenvolvimento de suas habilidades profissionais.

Chiavenato (2010, p. 245), afirma que "cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou tarefa". Desse modo,

É o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos. (CHIAVENATO, 2009, p. 146).

### 2.3.8 Método de 360 graus

Também chamado de Avaliação em Rede, este método é um dos mecanismos mais utilizados nas organizações nos dias de hoje, por ser considerado um instrumento que reconhece a participação do indivíduo nas organizações.

Este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contado com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de 'avaliação total' recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback*. (MARRAS, 2000, p. 178).

Conforme Marras (2012, p. 36) “avaliação por múltiplas fontes, mais conhecida como 360º, é uma das tendências do processo de avaliação de pessoas, e aparece cada vez mais freqüentemente nas organizações do Brasil”. Isso que dizer que o processo está ganhando mais visibilidade nas organizações por se pensar que esse tipo de avaliação se torna mais seguro, visto que o retorno da avaliação virá de fontes diversas, eliminando em partes os aspectos da subjetividade, existente em maior escala quando a avaliação é estabelecida por um só avaliador.

Dessler (2003, p. 178) cita que "com a avaliação 360 graus, as informações sobre o desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário". Fleury (2002, p. 78) completa afirmando que, no processo de avaliação 360º, “é possível identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria”. Por sua vez, Chiavenato argumenta a esse respeito:

Avaliação 360º: trata-se de uma recente inovação na apreciação do desempenho. Cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem seu entorno. Isto significa que todas as pessoas com as quais a pessoa mantém alguma forma de interação ou no intercâmbio participam da avaliação de seu desempenho (CHIAVENATO, 2009, p. 118).

Esse método se espelha na crítica e apreciação de cada indivíduo envolvido no trabalho da pessoa, podendo o indivíduo reconhecer tanto as suas próprias disfunções, quanto as dos colegas da organização. Os avaliados recebem *feedbacks* desenvolvidos pelos seus superiores, pares e subordinados.

Moderadamente, a tendência é deslocar gradativamente a responsabilidade pela avaliação para o próprio indivíduo com a participação gerencial na

negociação consensual de objetivos a serem seguidos pelo indivíduo com a ajuda e apoio do gerente (CHIAVENATO, 2009, p. 118).

Da mesma forma, Reis reafirma no método 360º a participação dos elementos que se relacionam com o avaliado, ressaltando que o mesmo poderá receber o *feedback* de todas as pessoas envolvidas no processo:

Nesse modelo, a dimensão *feedback* refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras, a respeito de seu desempenho. O *feedback* pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho (REIS, 2000, p. 52).

Carvalho afirma que:

A inovação do método se dá justamente pela sua maneira de aplicação e interação entre avaliador e avaliado. A questão importante aqui é “quem está aplicando”, pois é possível obter uma condução por diferentes frentes, não apenas pelo superior hierárquico (CARVALHO, 2013, p.23).

Gramigna (2007, p. 148) aponta as vantagens por se utilizar o método de avaliação de 360º.

<b>Benefícios do Método de Avaliação 360º</b>	
<b>Benefícios para o avaliado</b>	<b>Benefícios para a organização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.</li> <li>✓ Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.</li> <li>✓ Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação no qual o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.</li> <li>✓ A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.</li> <li>✓ Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia-a-dia de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.</li> <li>✓ O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.</li> <li>✓ Os resultados se revertem em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.</li> </ul>

QUADRO 3 – Benefícios do método de avaliação de 360º

Fonte: Gramigna (2007, p. 148)

## **2.4. Avaliação de Desempenho no âmbito da Administração Pública**

O termo Administração Pública abrange um conjunto de ações referentes à aplicação de atividades ou tarefas de interesse público. Essas atividades incluem funções de planejamento, direção, organização, controle e coordenação, compondo políticas públicas econômicas e sociais. É através dessas atividades que advém a prestação de serviços à sociedade.

Na administração pública, as funções administrativas precisam ser executadas, dado que as demandas da sociedade, desde as mais usuais às mais complexas, determinam que a administração seja capaz de gerenciar os recursos necessários para que as atividades, sejam elas meio ou fim, possam acontecer da melhor forma possível.

A Administração Pública, que antes era caracterizada por ambientes burocráticos, se depara com exigências de reestruturação, demandando mais qualidade na prestação de serviços. Na busca do bem comum, ao atendimento do interesse público e a fim de atender as necessidades do cidadão, a administração pública necessita de servidores públicos devidamente capacitados. O que se pode concluir é que as organizações dependem tanto dos servidores quanto os servidores dependem das organizações, a primeira para que suas atividades sejam desempenhadas e o segundo otimiza ao servidor o seu desenvolvimento e evolução dentro da organização. Em síntese, a avaliação de desempenho permite à Administração Pública, entre outros, o cumprimento de metas, o acompanhamento da produtividade, a análise do desempenho do servidor e o avanço na prestação do serviço público.

Avaliações são realizadas incessantemente nas organizações. O ato de normalizar a Avaliação de Desempenho propõe potencializar a relação natural, difundindo de forma proveitosa os dados obtidos por esse processo. E é justamente nesse âmbito que o Setor de Recursos Humanos possui um papel importante, pois é o executor em implementar políticas de ações referente aos servidores. A gestão de recursos humanos no contexto do serviço público federal vem sendo revisada em suas atuações, exercendo mesmo que de maneira principiante o tripé da contemporânea gestão de pessoas: gestão por competências, democratização das relações de trabalho; e qualificação intensiva das equipes de trabalho.

A avaliação de desempenho na Administração Pública foi estabelecida com o intuito bem definido, em direção a romper barreiras burocráticas, firmadas durante muitos anos, modificando para um modelo de uma administração pública capaz de empregar competência para atingir resultados. Para isso, deve concentrar no desenvolvimento dessas competências, a fim de estimular a capacidade estratégica, destacando dessa forma, o crescimento pessoal e organizacional da administração pública brasileira. Dessa maneira,

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já sublinhado, à existência de uma séria de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes (KALIL PIRES Et al, 2005, p. 23).

Referente às pessoas nas organizações, Lucena (1995, p. 14) diz que:

(...) são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

Lucena (1995, p. 16) ainda afirma que:

É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões sobre como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisão e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos. Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a visão do negócio, a visão do mercado, a satisfação dos clientes e com a orientação para resultados. Assim, o alcance dos objetivos nada mais é do que o conjunto de contribuições dos empregados. Refletem a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos empresariais que compõem a sua infraestrutura produtiva.

O serviço público teve suas primeiras Avaliações de Desempenho em meados da década de 30, com o modelo de gestão burocrática – Governo Getúlio Vargas –, época em que foram criadas as primeiras carreiras e concursos públicos. A aplicação da avaliação de desempenho teve início de acordo com a Lei nº 284/1936. A Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19/1998 instituiu o desempenho do servidor como um elemento de demissão e a Lei 9.625/98 criou a gratificação de desempenho.

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 modificou o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, que tratava a respeito da estabilidade do servidor público somente após a conclusão do estágio probatório. O Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010 normalizou os princípios e procedimentos a serem analisados sobre a efetiva avaliação de desempenho no serviço público.

A Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19 aprovada em 1998, introduziu um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor. De acordo com o inciso III, do § 1o, do art. 41, 'o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa'. (ENAP, 2000, p. 5). Ainda em 1998 a Gratificação de Desempenho e Produtividade, aprovada em 1995, foi transformada em lei (Lei nº 9.625 de abril de 1998), fazendo uma integração entre a avaliação de desempenho e a remuneração (CARVALHO, 2013, p.27).

Isso quer dizer que, mesmo com a estabilidade do servidor, o mesmo pode ser demitido caso não apresente um desempenho esperado pelo serviço público.

A avaliação de desempenho na Administração Pública se apresenta em diferentes finalidades: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho.

A Lei 5.645, de 10 de dezembro de 1970, bem como seus decretos de regulamentação, estabeleceram as orientações para o sistema de progressão funcional decorrente da avaliação de desempenho. O Decreto 84.669, de 29 de abril de 1980 revogou o Decreto anterior nº 80.602/77, com o objetivo de normatizar a progressão horizontal e a progressão vertical e preservar a obrigatoriedade da avaliação de desempenho funcional. Os critérios observados na avaliação para fins de progressão são os seguintes: Qualidade e quantidade de trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade.

Art. 1º - Aos servidores incluídos no Plano de Classificação de Cargos, instituído pela Lei nº 5.645, de 10 dezembro de 1970, aplicar-se-á o instituto da progressão funcional, observadas as normas constantes deste Regulamento.

Art. 2º - A progressão funcional consiste na mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior.

Parágrafo único. Quando a mudança ocorrer dentro da mesma classe, denominar-se-á progressão horizontal e quando implicar mudança de classe, progressão vertical. [\(Redação dada pelo Decreto nº 89.310, de 1984\)](#)

A partir da Lei 8.112/90 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais), a Administração

Pública adota a avaliação de desempenho com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e recebimento de gratificações, tornando-se a base legal da avaliação de desempenho. Para fins de estágio probatório, e conseqüentemente, estabilidade do servidor público, a Lei 8112/90 prevê os seguintes elementos de avaliação: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Com a Lei 11.784 (BRASIL, 2008), de 22 de setembro de 2008, foram fixados os princípios e as instruções referentes à avaliação de desempenho no serviço público, prevendo o estabelecimento de metas intermediárias e individuais, a publicização dessas metas, como também os resultados e a participação dos usuários. Dessa forma, institui-se a sistematização para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e de ocupantes dos cargos em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O Decreto 7.133 de 22 de março de 2010 (BRASIL, 2010) veio regulamentar a Lei nº 11.784/2008, estabelecendo critérios e procedimentos gerais para o cumprimento das avaliações de desempenho individual e institucional, como também o pagamento de gratificação de desempenho de diversas carreiras.

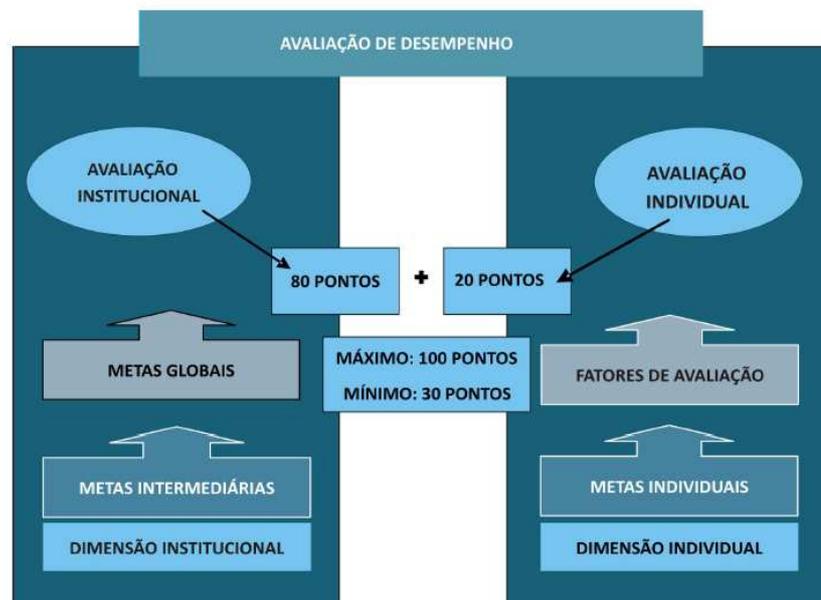


Figura 1 – Composição de avaliação de desempenho, para fins de pagamento das gratificações de desempenho dispostas no art. 1º do Decreto nº 7.133/2010

Fonte: Manual de Orientação para a gestão do desempenho (2013)

Ainda de acordo com o Decreto 7.133/2010, após a soma dos pontos referentes à avaliação individual e institucional, o valor máximo obtido pelo servidor poderá ser de 100 pontos e o mínimo de 30 pontos, devendo o órgão ou entidade informar, no ato de critérios e procedimentos, quais providências serão tomadas para melhorar o desempenho dos servidores que alcançarem valor inferior a 50% da pontuação máxima da avaliação individual. O artigo 12 do referido Decreto ainda dispõe que os resultados das avaliações de desempenho, tanto individual como institucional serão empregados como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos de desempenho a fim de ser melhorados através de oportunidade de capacitação e aperfeiçoamento profissional. (Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho, 2013)

Segundo BRASIL (2009), os objetivos da avaliação de desempenho são os de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e de subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

O ciclo de avaliação de desempenho terá início com a definição das metas institucionais que serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo de órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. As metas institucionais devem ser objetivamente mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionadas às atividades do órgão ou da entidade; compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da Administração direta aos quais estão vinculadas, devendo ser amplamente divulgadas pelos órgãos ou pelas entidades da Administração Pública Federal, inclusive em sítio eletrônico. (SRH, 2009, pg. 70)

Ainda de acordo com BRASIL (2009), os resultados da avaliação de desempenho poderão ser utilizadas para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão na carreira; identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros.

Quando incorporou as gratificações relacionadas à avaliação de desempenho, o governo possuía o intuito de aprimorar o desempenho dos servidores e ao mesmo tempo motivá-los, quando os mesmos recebessem uma

complementação salarial avaliado com base em seu resultado alcançado na avaliação de desempenho individual, sendo que as metas individuais se fracionam em metas globais quando retratam os objetivos estratégicos da organização como um todo.

## **2.5. Estudo anterior sobre a avaliação de desempenho do DPF na perspectiva dos agentes administrativos**

Em 2010 foi apresentado um estudo com o propósito de analisar as limitações do modelo de avaliação dos servidores administrativos utilizados pelo DPF, fundamentados nas leis e normas vigentes e dados colhidos por meio de pesquisa com os servidores administrativos lotados na Superintendência do Estado de Pernambuco.

De acordo com Silva (2010, p. 5), com base no resultado dessa análise, foi possível apontar as deficiências relacionadas aos modelos aplicados, como: subjetividade, falta de comunicação entre os servidores e a chefia, ausência de *feedback*, utilização de critérios não diferenciados de acordo com o cargo e a não utilização dos resultados da avaliação como ferramenta para definição de ações de capacitação.

A autora do estudo afirma que o fundamento da pesquisa foi o de desenvolver um comparativo entre o modelo de avaliação para fins de progressão e o modelo de avaliação para fins de recebimento de gratificação – GDATPF, tendo como elementos durante a comparação, os seguintes: critérios, feedback, resultados obtidos como instrumento de capacitação e ferramenta de negociação. Os principais objetivos da pesquisa foram o de identificar o modelo de avaliação utilizado pelo DPF, averiguar possíveis melhorias em relação à utilização dos resultados adquiridos e sondar se o modelo cumpre as regulamentações determinadas pelo Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006), que instituiu diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal.

Foi aplicado um questionário para coleta de dados com 10 questões, onde as primeiras 05 eram referentes à avaliação realizada para fins de progressão e as últimas 05 estavam relacionadas à avaliação para fins de recebimento da gratificação de desempenho – GDATPF. Os questionários foram aplicados à 30 (trinta) servidores ativos de carreira administrativa de cargos de nível médio e

superior, perfazendo a participação de 73% dos servidores administrativos lotados na Superintendência da Polícia Federal no estado do Pernambuco.

Importante ressaltar que o questionário (Anexo A) com as 10 questões continha categorias de respostas que variavam entre 'concordo totalmente', 'concordo', 'não concordo nem discordo', 'discordo' e 'discordo totalmente'. Para facilitar essa análise com base no estudo anterior, utilizaremos nesse, somente o 'concordo', 'discordo' e o 'não concordo nem discordo'.

Em relação às perguntas relacionadas à avaliação de desempenho realizada para fins de progressão, Silva (2010) constatou a seguinte estatística: quanto à função para o qual foi criado, 76% consideram que o modelo atende à sua função, ou seja, promove a progressão funcional, uma vez que a progressão é feita por meio dos resultados obtidos nessa avaliação; quanto aos critérios utilizados (qualidade e quantidade de trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina, antiguidade), 50% discordam, isso é, acreditam que esses critérios não sejam suficientes para uma avaliação satisfatória, pois consideram que a avaliação se torna intuitiva, sem controle mensurável para quantidade e qualidade do trabalho; quanto ao quesito *feedback*, 63% discordam e apenas 20% concordam, julgando que o modelo não favorece a comunicação entre o avaliado e avaliadores; quanto à utilização dos resultados obtidos como fonte de informação para criação de um plano de capacitação, 70% discordaram, considerando que os dados obtidos por meio do modelo de avaliação não cria possibilidade de identificar as falhas na gestão de pessoas, nem tão pouco produzir informações para ações de capacitação; no item referente à utilização dos resultados como ferramenta de negociação, 63% não concordam, confirmando o resultado das questões anteriores, principalmente no que se refere ao *feedback*, visto que a negociação representa o diálogo entre as partes interessadas.

No que se refere às perguntas sobre a avaliação de desempenho realizada para fins de recebimento da GDATPF, foram obtidos os seguintes dados: em relação à função para o qual foi criado, 70% concordam que o modelo atende à a função que é o recebimento da gratificação GDATPF; quanto aos critérios utilizados na avaliação, 60% concordam que os critérios sejam satisfatórios; no tocante ao *feedback*, 46% concordam que a avaliação promove o *feedback* para o servidor; quanto aos resultados obtidos como fonte de informação para criação de um plano de capacitação, 53% concordam que os resultados podem ser utilizados

como instrumento para elaboração de plano de capacitação; no que diz respeito à utilização dos resultados obtidos como ferramenta de negociação, 67% concordam que podem sim ser utilizados para esse fim.

Em suma, no quadro 4 pode se perceber as diferenças estatísticas entre as duas pesquisas realizadas:

Fatores referente ao modelo de Avaliação de Desempenho	Para fins de progressão funcional			Para fins de recebimento da GDATPF		
	C	D	NC/ND	C	D	NC/ND
Quanto à função	76%	14%	10%	70%	30%	-
Quanto aos critérios utilizados	40%	50%	10%	60%	33%	7%
Quanto ao <i>feedback</i>	20%	63%	17%	46%	36%	17%
Para fins de capacitação	23%	70%	7%	53%	34%	13%
Para fins de instrumento de negociação	20%	63%	17%	67%	23%	10%

Legenda: C = Concordam; D = Discordam; NC/ND = Nem concordam, nem discordam

Quadro 4 – Síntese estatística entre pesquisas para fins de progressão funcional e para fins de pagamento de GDATPF.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, com base em SILVA (2010).

Silva (2010, p. 31-32) encontra as seguintes limitações após o resultado dos questionários e legislação: Quanto aos critérios utilizados, em sua maioria, para fins de progressão funcional, os critérios não representam a realidade dos servidores, visto que são genéricos, o que induz a subjetividade por parte do avaliador, ou seja, todos os servidores são avaliados da mesma forma. Para fins de pagamento de gratificação, os critérios têm uma maior aceitação, mas ainda assim funciona de maneira genérica; Com relação ao *feedback*, a comunicação entre avaliado e avaliador é abaixo de 50% em ambas as pesquisas, isso que dizer que pode haver ações isoladas de comunicação por parte de alguns avaliadores, mas para a grande maioria só há o *feedback* no momento da ciência do servidor na ficha de avaliação. No que se refere à capacitação, apesar de haver normas internas e externas regulamentando a capacitação dos servidores e da pesquisa apontar mais de 50% de concordância para fins de recebimento de GDATPF, os resultados das avaliações ainda não estão sendo utilizadas.

Silva conclui que através dos resultados obtidos na aplicação dos questionários, pode-se afirmar que:

os modelos existentes hoje, sejam estes para fins de aprovação do servidor em estágio probatório, progressão funcional e recebimento de remuneração, atendem a função para o qual foram criados, porém não são suficientes para o desenvolvimento do servidor nem da instituição (SILVA, 2010, p. 36).

Silva (2010, p. 37) também afirma que está sendo esboçado um novo modelo de gestão de pessoas baseado no desenvolvimento do servidor dentro do DPF, tendo como iniciativa a elaboração do planejamento estratégico com abrangência até 2022 e o levantamento do perfil profissiográfico. Do mesmo modo que:

estão sendo empreendidos esforços por parte da Direção Geral do Departamento de Polícia Federal, a fim de atingir as metas propostas, e principalmente, os objetivos previstos no plano estratégico. O modelo de gestão por competência surge como um marco, pois representa uma mudança na cultura, na forma da instituição perceber seus servidores. (SILVA, 2010, p. 38)

Por fim, o estudo desenvolvido demonstra que a avaliação de desempenho do Departamento de Polícia Federal na perspectiva dos agentes administrativos retrata deficiências existentes em diversos parâmetros e que a Instituição pretende, a partir do seu planejamento estratégico, sanar as falhas através de projetos no sentido de buscar um processo de avaliação de desempenho satisfatório tanto para os servidores quanto para a Instituição.

### 3. Metodologia

Esse capítulo é direcionado a apresentar os métodos adotados para a execução do presente estudo, de forma que a descrição da metodologia utilizada foi subdividida em: Tipo e técnica de pesquisa, caracterização da organização, seleção dos participantes pesquisados e procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Tipo e Técnicas de Pesquisa

O estudo em questão é de caráter descritivo, o qual de acordo com Vergara (2000, p. 47), expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, de modo que “não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Gil (1991, p. 46) acrescenta ainda que "embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias".

A pesquisa foi, portanto, descritiva, por tentar descrever as características do atual modelo de avaliação de desempenho utilizada no Departamento de Polícia Federal aos servidores do cargo administrativo.

As variáveis relacionadas foram analisadas de maneira qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20):

a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

O tipo de técnica de coleta de dados escolhida foi com a utilização de entrevista semi-estruturada. Segundo Lakatos e Marconi (2008, p. 278), a entrevista é “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias”.

De acordo com Ludwig, a tipologia do tipo de entrevista escolhida (semi-estruturada) “se baseia em questões específicas, porém sem ordenamento rígido” (LUDWIG, 2009, p. 66).

No que se refere à tipologia de entrevistas, utilizou-se a entrevista semi-estruturada, por possibilitar que sua aplicação seja mais discutida e estendida pelo pesquisador e poder ser respondida de um modo informal.

### **3.2 Caracterização da Organização**

A organização pesquisada foi o Departamento de Polícia Federal (DPF), especificamente o Órgão Central (Edifício Sede), localizado em Brasília/DF. A presente Instituição integra a administração pública federal, pertencente ao poder executivo.

No final do ano de 1960, foi encaminhado pelo Poder Executivo um anteprojeto de lei com vista à criação de um organismo policial, que em sua composição estrutural, se equiparasse às instituições de segurança de países, como a Inglaterra, Canadá e Estados Unidos da América. A idéia da criação de um Departamento Federal de Segurança Pública, com capacidade de atuação em todo o território, progrediu e veio a tornar-se realidade, com a aprovação da Lei 4.483, de 16 de novembro de 1960, reorganizando então o DFSP (Departamento Federal de Segurança Pública), com efetivo cunho federal.

A Constituição Federal (CF), de 24 de janeiro de 1967, em seu artigo 210, estabeleceu que “O atual Departamento Federal de Segurança Pública passa a denominar-se Departamento de Polícia Federal considerando-se automaticamente substituída por esta denominação a menção à anterior constante de quaisquer leis ou regulamentos”. A denominação Polícia Federal.

Com a ampla reforma, o DFSP passou a denominar-se Departamento de Polícia Federal (DPF). A Emenda Constitucional nº 1, de 17 de outubro de 1969, que praticamente reformou a CF de 1967, manteve a denominação de Polícia Federal e suas atribuições, agora contidas no inciso VIII, do mesmo artigo.

Em 21 de julho de 1977, foi inaugurado o atual prédio que funciona hoje o Departamento de Polícia Federal, localizado no Setor de Autarquias Sul, em Brasília/DF, de acordo com informações que constam no site da instituição <http://www.dpf.gov.br>.

Tendo em vista a um melhor cumprimento de suas atribuições, o DPF é subdividido em unidades, tanto em âmbito geográfico quanto em especialização operacional. Além das unidades centrais, que ficam situadas em Brasília/DF, existem três tipos de unidades no Departamento de Polícia Federal:

- ✓ Superintendências: situadas em cada estado do Brasil e no Distrito Federal, totalizando 27 Superintendências regionais, subordinadas à Direção Geral em Brasília;
- ✓ Delegacias: situadas em cidades que não sejam capitais, subordinadas às superintendências dos respectivos estados;
- ✓ Posto Avançado: unidades menores, que não possuem efetivo policial próprio e recebem policiais de outras unidades em regime de rotatividade.

Quanto à especialização operacional, o DPF possui as seguintes Unidades, dentre outras: Comando de Operações Táticas (COT), Coordenação de Aviação Operacional (CAOP), Grupo de Pronto Intervenção (GPI), Segurança de Dignitários (NSD), Núcleo Especial de Polícia Marítima (NEPOM), Interpol, Diretoria de Inteligência Policial (DIP), Grupo Antibomba, Divisão de Repressão à entorpecentes (DRE), Serviço de Repressão à Crimes Cibernéticos (SRCC), Serviço Repressão ao Desvio de Recursos Públicos (SRDP), Coordenação Geral de Controle de segurança Privada (CGCSP), Sistema Nacional de Armas (SINARM), Divisão de Repressão a Crimes contra o Meio Ambiente e Patrimônio histórico (DMAPH), Instituto Nacional de Criminalística (INC), Academia Nacional de Polícia (ANP).

Através da Portaria nº 1.735/2010 – DG/DPF, a Polícia Federal publicou seu Plano Estratégico 2010/2022, com as seguintes definições:

- ✓ Missão: Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito.
- ✓ Visão: Tornar-se referência mundial em Ciência Policial.
- ✓ Valores: coragem, lealdade, legalidade, ética e probidade, respeito aos Direitos Humanos.

A missão da Polícia Federal explica de forma precisa o que a instituição se compromete a fazer e para quem, declarando a razão de sua existência. A visão traduz a ambição da instituição, isto é, propósitos e pretensões

para o futuro. Já os valores retratam um conjunto de crenças fundamentais ou princípios morais que devem conduzir o tipo de conduta na instituição.

A Polícia federal compõe-se por servidores da carreira policial que desenvolve a atividade fim e a carreira administrativa que desenvolve a atividade meio, este formado por servidores de nível médio e superior.

### **3.2.1 Avaliação de Desempenho no âmbito da Organização pesquisada**

O servidor de carreira administrativa no Departamento de Polícia Federal é avaliado através de três modelos para fins distintos: para aprovação em estágio probatório, para progredir funcionalmente e para fins de recebimento de gratificação.

Cabe a cada órgão ou entidade, conforme orienta o Decreto nº 7.133/2010, estabelecer seus próprios critérios de avaliação individual, respeitando, contudo, os fatores mínimos obrigatórios. No entanto, caso ocorram diferenças entre as disposições do Decreto e as leis específicas dos Planos de Cargos ou de Carreiras, em relação à gratificação de desempenho, prevalece o estabelecido nas leis específicas. (Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, 2013)

Quanto à progressão funcional dos servidores do PEC/DPF, a mesma foi baseada primeiramente no Decreto 84.669, de 29 de abril de 1980, e posteriormente regulamentada pelo Decreto 89.310, de 19 de janeiro de 1984. A Lei 10.862, de 28 de maio de 2003, que cria cargos na Carreira Policial e o Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal diz em seu art. 7º que “o desenvolvimento do servidor no Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, na forma do regulamento”.

A Lei 11.784/2008 (BRASIL, 2008) atribuiu a GDATPF aos servidores do Plano Especial de Cargos da Polícia Federal, regulamentada pelo Decreto nº 7.133 de 2010 (BRASIL, 2010), a fim de substituir a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA), suprimido em 2008. A Portaria nº 3.978, de 25 de novembro de 2009 estabelece critérios e procedimentos para atribuição da GDATPF devida aos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo do PEC/DPF. A gratificação visa estimular o aprimoramento das atividades da Polícia Federal em todas as suas áreas, sendo concedida conforme os resultados das avaliações de desempenho individual e institucional. A Portaria 2.542, de 02 de

dezembro de 2009 – DGP/DPF divulgou o resultado final das avaliações para fins de percepção da GDATPF, referentes ao primeiro ciclo de avaliação, que correspondeu ao período de 01.01.2009 a 31.12.2009. Essa avaliação teve efeitos financeiros retroativos ao mês de janeiro do mesmo ano.

A Portaria 2.513, de 10 de novembro de 2011 - MJ, estabelece novos critérios e procedimentos específicos referente ao pagamento da GDATPF. Dentre as mudanças determinadas pela Portaria, estão que os 20 pontos relativos à avaliação do servidor serão compostos por fatores de desempenho individual (avaliação de acordo com as anteriores) e metas individuais (realização de cursos), com valor de 10 pontos cada, ou seja, as metas individuais serão obtidas através da participação em cursos de capacitação profissional, onde a frequência mínima deverá ser de 40 horas.

A Mensagem Oficial Circular nº 05/2012 – CRH/DGP/DPF, de 13 de abril de 2012 reforça a edição da Portaria 2.513/11, e salienta que a avaliação de desempenho individual do servidor ficou subdividida em fatores de desempenho individual e metas individuais, sendo que as referidas metas serão obtidas por meio de cursos de capacitação e deverão ser pactuadas entre o servidor e sua chefia imediata (anexo III da Portaria nº 2.513/2011-MJ). Referente ainda à capacitação, o orientação de maio de 2012 – CRH/DGP esclarece que as quarentas horas em cursos de capacitação, podem ser um só curso, dois cursos de vinte horas, quatro cursos de dez horas etc, e que a capacitação deve estar dentro do atual ciclo de avaliação de desempenho.

No ano de 2013, a Portaria nº 2100, de 23 de maio de 2013 - MJ, alterou a Portaria nº 2.513/2011, incluindo duas gratificações, além da GDATPF, a Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos – GDACE e a Gratificação de Desempenho de Atividades Médicas do Plano Especial de cargos do Departamento de Polícia Federal – GDM-PEC PF.

### **3.3 Seleção dos Participantes**

Para a realização desse estudo, foram selecionados 04 (quatro) servidores da área de Gestão de Pessoal, servidores esses a nível de gerência bem como os que atuam diretamente sobre o tema pesquisado. A fim de preservar o sigilo da identidade dos entrevistados, os mesmos não foram identificados. Dessa

forma, para melhor entendimento e estruturação das idéias no decorrer do trabalho, os entrevistados foram embaralhados propositalmente, denominados assim: entrevistado 01, entrevistado 02, entrevistado 03 e entrevistado 04.

Foram entrevistados 02 (dois) homens e 02 (duas) mulheres, 02 na faixa etária de 30-40 e outros dois na faixa etária 40-50. No que tange a formação acadêmica dos participantes, todos são bacharéis em direito, sendo que um deles é formado em história e pós-graduado em Direito Criminal, outro é Mestre em Sociologia e um terceiro possui especialização em Direito Público, Penal e Trabalhista, bem com Economista como MBA em Planejamento e Gestão Empresarial. No que diz respeito ao tempo em que atuam na Instituição, os 04 (quatro) entrevistados encontram-se em média há 12 anos trabalhando no Departamento de Polícia Federal. Em relação ao tempo no cargo atual, um servidor está há 6 (seis) meses no cargo, o outro há 2 (dois) anos, um terceiro está há 3 (três) anos, e o quarto já esteve 4 (quatro) anos no cargo de nível gerencial.

Os participantes para a entrevista foram escolhidos intencionalmente e o critério para essa escolha se deve ao fato de estarem envolvidos ou atuarem diretamente com a matéria pesquisada e que tivessem participado de pelo menos um processo de avaliação.

### **3.4 Procedimentos de coleta**

Quando à coleta de dados sobre a avaliação de desempenho na instituição avaliada, a técnica utilizada foi a entrevista semi-estruturada. De acordo com Gil (1999), a entrevista é apropriada para obter informações e dados sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, bem como as suas razões para cada resposta.

A entrevista pessoal foi utilizada com 02 (dois) participantes, e como não foi possível a entrevista pessoal com os outros 02 (dois), as perguntas foram encaminhadas por meio de mensagem eletrônica, respondidas e recebidas através do mesmo canal. O roteiro de perguntas, o qual consta no apêndice A, foi planejado e os encontros com os entrevistados, agendados e acordados previamente em termos de horário e local.

No dia marcado das entrevistas pessoais, foi solicitada e deferida a autorização da gravação em áudio, para a transcrição em forma de documento e

dessa forma, simplificar a análise do estudo. Após o consentimento, as entrevistas foram realizadas individualmente na própria organização e para tal, foi criado um roteiro de entrevista com 05 (cinco) perguntas, que se encontra no Apêndice 1. A entrevista semi-estruturada possibilitou a abordagem de mais detalhes referente ao assunto pesquisado.

### **3.5 Análise dos dados**

Em relação à técnica de análise de dados, adotou-se a análise de conteúdo, em conformidade com o caráter da pesquisa. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo indica:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Os dados que resultam das pesquisas de abordagem qualitativas, precisam ser avaliadas, de formas diferentes dos dados provenientes de pesquisas quantitativas e portanto, vem sendo amplamente empregada a fim de analisar os dados qualitativos. Assim, a análise de conteúdo se baseia em uma técnica sistemática que se pode adotar em diversos discursos e formas de comunicação, que analise o que foi mencionado nas entrevistas ou constatado pelo pesquisador. Ou seja, o método possui a vantagem de transpor o subjetivismo na análise para atingir um ponto de vista crítico em relação às informações obtidas.

Desse modo, após a reprodução das entrevistas, fez-se uso da análise de conteúdo a fim de reconhecer as questões discutidas, bem como o que foi relatado a respeito da matéria. Foram utilizados registros textuais no sítio oficial da instituição pesquisada, que embasaram a compreensão e o entendimento do funcionamento do Órgão, tais como documentos internos diversos fundamentados nas Leis e Normativas referentes ao estudo em questão. Com base nisso, foi possível efetivar um cruzamento entre as informações recebidas nas entrevistas e a pesquisa documental para averiguar as questões convergentes e/ou discordantes, respaldadas pelos referenciais teóricos aqui expostos.

Realizou-se também o cruzamento dos dados referentes à perspectiva atual da gestão de pessoal em relação à perspectiva dos agentes administrativos de

um estudo anterior realizado por Silva (2010), no tocante à avaliação de desempenho na instituição da Polícia Federal. Ao fim desses cruzamentos foi possível atingir aos entendimentos que forneceram suporte para a conclusão da pesquisa.

### **3.6 Limitações do Estudo**

Cabe enfatizar que as restrições na presente pesquisa são atribuídas aos fatores temporais, de abrangência e aos recursos necessários, os quais foram escassos e insuficientes, de forma que não possível realizar uma pesquisa quantitativa atual relacionada à qualitativa no sentido de equiparar as informações obtidas. Nesse caso, o confronto se deu em relação à um estudo quantitativo realizado em 2010 com servidores administrativos do Estado do Pernambuco.

Em relação à coleta de dados, outra limitação significativa da presente pesquisa diz respeito ao custo, à abrangência e ao tempo insuficiente de realizar entrevistas a aplicar questionários na Superintendência do Distrito Federal, bem como em outros estados. Dessa forma, o estudo foi limitado ao Edifício Sede do Departamento de Polícia Federal, contudo, respeitou-se um número aceitável de entrevistados referente ao setor de Gestão de Pessoal no Órgão Central.

## 4. Resultados e Discussão

Associar a prática com a teoria é uma técnica significativa para que se possa reconhecer o acesso para a elaboração de um modelo que corresponda a questão do estudo. Nesse tópico são apresentadas e discutidas as análises dos resultados referentes ao cruzamento de dados coletados das entrevistas, da pesquisa documental e do estudo anterior referente a avaliação de desempenho no DPF.

As análises foram separadas por segmento e subdivididas em enfoques considerados pertinentes. A partir de então, convencionou-se destacar o discurso dos entrevistados através da fonte em itálico, de forma a reproduzir o entendimento desses acerca do objeto do estudo.

### 4.1 Análise cruzada dos dados coletados das entrevistas e pesquisa documental

Como dito anteriormente, o processo de avaliação de desempenho no âmbito da Polícia federal consiste em avaliar seus servidores por meio de três questionários diferentes: aprovação em estágio probatório (Anexo B), progressão funcional (Anexo C) e para fins de recebimento de gratificação (Anexo D). As fichas de avaliação de desempenho são empregadas para todos os servidores administrativos, sejam eles de nível superior ou médio. O processo de avaliação no Departamento de Polícia Federal para fins de gratificação adotou uma metodologia própria implementada pelo Ministério do Planejamento, onde uma parte do pagamento é recebida através do vencimento básico e outra através da GDATPF. Cabe destacar que os policiais são avaliados de forma diferente.

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos da administração pública assume um papel importante na medida em que se vê responsável por restabelecer sua política de ação referente aos servidores. De acordo com a Portaria nº 2.513/11,

Compete à Diretoria de Gestão de Pessoal, por intermédio da Coordenação de Recursos Humanos – CRH, o planejamento e a coordenação das ações de Avaliação de Desempenho Individual e consolidação do resultado deste processo com o resultado obtido na Avaliação Institucional, supervisionando a aplicação das normas e dos procedimentos para efeito de pagamento da GDATPF, em articulação com as UAd's.

Quando questionado a respeito de sua atuação em torno do processo de Avaliação de Desempenho em relação aos administrativos da PF, o entrevistado 01 relata sua atuação de forma geral, afirmando que se a instituição alcança metas previstas, alcança-se também um controle de gestão, bem como o direcionamento de recursos. Dessa forma, o entrevistado expressa que: *consegue-se ter uma visão sistemática da organização que vai permitir uma maior profissionalização do serviço público.*

O entrevistado 04 descreve de forma mais detalhada sua atuação em torno do processo de avaliação no órgão pesquisado. Ele afirma que: *trabalha em parceria no processo de avaliação, na separação do efetivo por Unidade descentralizada ou Diretoria e, em seguida, na remessa das instruções e demais documentos para o avaliador, recebendo as fichas de volta com a avaliação, publicação e lançamento nos sistemas de controle.*

Para que se possa entender o intuito do processo de avaliação referente ao pagamento da GDATPF, a Portaria 2.513/2011 estabeleceu critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional de atribuição a essa gratificação. Em seu artigo 2º define alguns termos para efeito de aplicação do disposto. Dentre esses termos estão os Planos de trabalhos, subdivididos em metas individuais e metas institucionais. As metas individuais são as metas de desempenhos e compromissos individuais pactuados entre o servidor e sua chefia e as metas institucionais são as metas globais e intermediárias de desempenho fixadas para a unidade de avaliação e equipes de trabalho. O art. 3º da referida portaria esclarece que a avaliação de desempenho tem por finalidade o monitoramento sistemático e contínuo da ação individual dos servidores e institucional do Departamento de Polícia Federal, tendo como referências suas metas globais e intermediárias.

Referente à essa questão, o entrevistado 01 afirma que a Polícia Federal procura estabelecer um maior vínculo entre governança para que os objetivos institucionais da PF (que são prestar um serviço de segurança pública na área de polícia judiciária, bem como na polícia preventiva e controle de atividades estratégicas) possam ser individualizados, transformando os mesmos por meio de mapeamento de processos, indicadores de produtividade do setor e por fim, alcançar um indicador de produtividade do servidor. Dessa forma, o entrevistado 01

acredita que: *quando a Polícia Federal conseguir avançar em todas as áreas, mesmo aquelas áreas em que a atividade do servidor administrativo não seja a atividade finalística do setor [...] conseguir mapear todos os processos, todas as funções, todas as atribuições ali convertidas numa função mapeada, dali você extrai o indicador de produtividade.*

Ainda sobre esse aspecto, a Lei 11.784/2008 e o Decreto Federal 7.133/2010 também destacam a conexão entre o desempenho institucional e individual através do desdobramento das metas no plano de trabalho. A Orientação Normativa nº 07/2011 – MPOG, esclarece que:

Art. 11. A avaliação de desempenho institucional visa aferir o alcance das metas institucionais, segmentadas em metas globais e intermediárias.

Art. 12. Para efeito de definição de metas globais, podem-se considerar projetos e atividades prioritárias e estratégicas, condições especiais de trabalho, além de outras características específicas do órgão ou entidade.

§1º Para fins de aferição das metas globais, poderão ser utilizados indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

§2º As metas globais, com os respectivos indicadores, deverão ser publicadas anualmente para efeito de pagamento da parcela da gratificação de desempenho em função dos resultados obtidos.

§ 3º As metas de que trata o § 2º deverão ser publicadas antes do início de cada ciclo de avaliação.

§4º A não publicação das metas globais implica na impossibilidade da operacionalização da sistemática de avaliação de desempenho

O entrevistado 02 também comenta a respeito do processamento da gratificação, no qual afirma que a lei diz que as unidades ou diretorias devem elaborar as metas intermediárias para que se chegue à meta global do órgão.

O artigo 8º da Portaria 2.513/2011 estabelece que o Diretor-Geral da Polícia Federal fixará, anualmente, em portaria específica, o período do ciclo de Avaliação, bem como, as Metas Institucionais e seus indicadores de resultados. A Mensagem Oficial Circular 008/2014 – CRH/DGP/DPF, baseada na Portaria 2.513/11, transmite entre outras, as seguintes informações:

1. A gratificação GDATPF é composta de 100 pontos, sendo 80 da avaliação institucional do órgão (equânime para todos os servidores) e 20 da avaliação de desempenho individual do servidor (subdividida em fatores de desempenho individual e metas individuais).

2. A partir deste ciclo de avaliação (1º/NOV/2013 a 31/OUT/2014), os servidores deverão cumprir metas individuais que serão responsáveis por metade do valor final de sua pontuação individual.

Dentro deste contexto, o entrevistado 02 confirma que o ciclo da avaliação é de 1º de novembro a 31 de outubro, período este em que o chefe imediato verifica se a própria unidade chegou a concluir a meta prevista. O mesmo

completa dizendo que: *A gratificação possui dois elementos, um elemento de avaliação de 80 pontos, que corresponde a 80% e é a avaliação da meta institucional, e a avaliação de 20 pontos, que é a meta individual.*

Com relação ao tipo de avaliação utilizada no DPF, alguns documentos internos do órgão versam sobre esse assunto. A Mensagem Circular nº 05/2012 – CHR/DGP/DPF, em seu item 8 recomenda que:

Na oportunidade, consigno que nesse quarto ciclo, a avaliação da GDATPF será realizada com base na metodologia 360%, em que os membros de cada equipe se avaliarão mutuamente. Assim, as equipes definidas para realização da avaliação 360º serão formadas em cada unidade administrativa (Anexo II da Portaria nº 2.513/2011) e deverão ser compostas de no mínimo 03 (três) e no máximo (cinco) servidores.

Posteriormente o Ofício Circular nº 03/2013 – DGP/DPF, orienta em seu item 6, que no ciclo de 01/11/2012 a 31/10/2013:

Tendo em vista a ausência de condições materiais para a realização de avaliação em 360º completa, devem ser realizadas apenas as avaliações correspondentes à chefia imediata e à auto-avaliação do servidor, somando-se a avaliação da meta individual de capacitação, dispensando-se a avaliação pela equipe.

Sobre a subjetividade do sistema, Brandão (2008) apresenta como possível solução a avaliação por múltiplas fontes, em que o indivíduo é avaliado não somente pela chefia, mas também por colegas e também por ele mesmo, o que tem como resultado eliminar a distorção de julgamento causado por um único avaliador.

O entrevistado 02 afirma que o modelo 360º não é possível ser aplicado na Polícia Federal, pela Instituição possuir carreiras de natureza distinta. O Policial Federal, por exemplo, não é avaliado como os servidores administrativos, e nesse caso, uma avaliação 360º poderia prejudicar o próprio servidor administrativo, porque a medida em que ele fosse avaliado por seus pares, haveria divergências no tipo de avaliação. De acordo com o entrevistado 02, *hoje a Polícia Federal faz a auto-avaliação do servidor administrativo e a avaliação do chefe, por meio de uma planilha Excel, que é encaminhado para todos os servidores, e que já constam fórmulas referentes ao peso de cada nota.*

No tocante à melhorias da avaliação de desempenho no DPF, sobretudo na questão de um sistema informatizado, a Mensagem Circular nº 05/2012 – CRH/DGP/DPF, em seu item 6 esclarece o seguinte:

Informo que está em fase avançada a produção de um sistema informatizado para todo o Poder Executivo Federal, a fim de que a presente avaliação de desempenho seja desenvolvida permanentemente em cada órgão.

Dos quatro entrevistados, três deles sugerem a informatização do sistema como um dos aperfeiçoamentos do processo de avaliação de desempenho. O entrevistado 04 propõe: *informatizar o processo de avaliação de desempenho da Polícia Federal, tendo em vista sua atuação em todo território nacional*. O entrevistado 02 complementa dizendo que se a instituição não possui um sistema informatizado, torna o processo muito complexo. Afirma também que existe uma boa vontade, um desejo e até uma determinação da Coordenadoria de Recursos Humanos nesse sentido e que a Polícia Federal está em contato com outros órgãos que já fazem a avaliação de desempenho através de sistema, como por exemplo, o SAD instituído pelo DATA SUS, do Ministério da Saúde: *embora esse sistema não seja 100%, porque ele não conversa com o Sistema relacionado ao pagamento, que é o SIAPE [...], pelo menos o procedimento de avaliação poderia ser feito de forma informatizada*.

Ainda nesse contexto, o entrevistado 01 sugere o desenvolvimento de um sistema que possa ser a plataforma de avaliação, mas que também possa buscar em outros sistemas, a produtividade de cada setor. Como exemplo, ele cita o caso de expedição de registro de arma de fogo: *se você tem um processo bem mapeado, você vai conseguir individualizar a produtividade de cada servidor; mesmo que a demanda seja baixa, você vai conseguir relacionar, por exemplo [...] não só a quantidade de registros expedidos, mas também o tempo de resposta de cada registro, de cada processo, de cada requerimento de expedição de certificado de registro [...] dessa forma, você avalia o desempenho não pela quantidade, mas pela celeridade e eficiência em que cada registro é feito*.

#### **4.2 Análise cruzada sobre a avaliação de desempenho na percepção da Gestão de Pessoal e na percepção dos Agentes Administrativos (estudo anterior)**

Cabe ressaltar que essa análise cruzada é referente ao estudo anterior realizado em 2010, já mencionado no item 2.6. Esse estudo objetiva analisar as limitações do modelo de avaliação dos servidores administrativos lotados na

Superintendência do Estado de Pernambuco, mostrando um comparativo entre o modelo de avaliação para fins de progressão e o modelo de avaliação para fins de recebimento de gratificação – GDATPF, tendo como elementos: critérios, *feedback*, resultados obtidos como instrumento de capacitação e ferramenta de negociação.

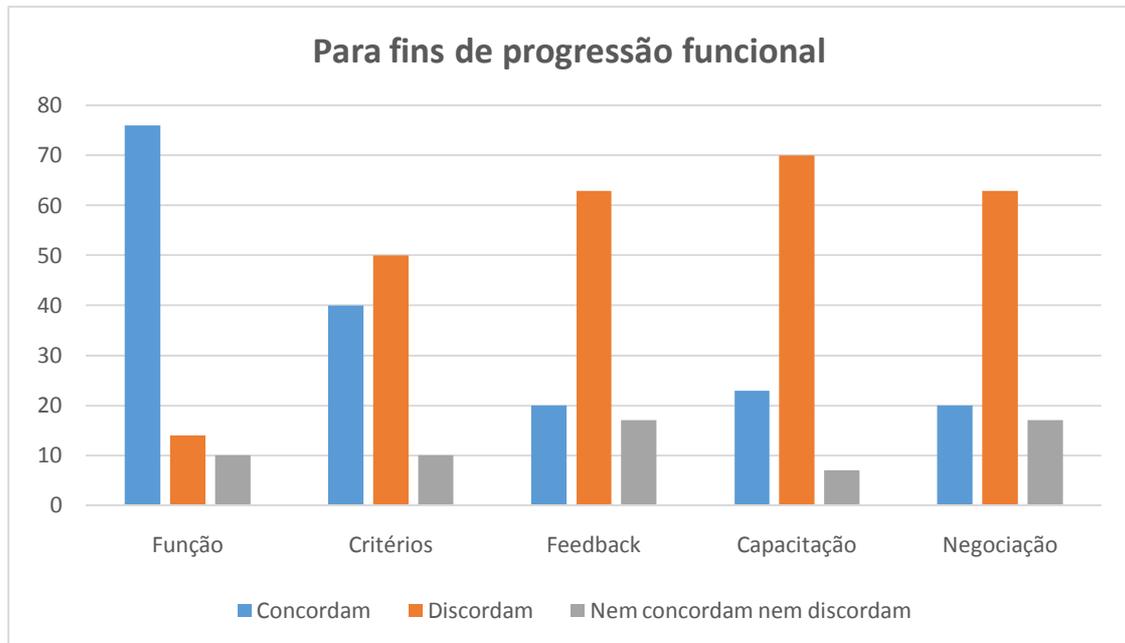


Figura 2 – Utilização de resultados de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, baseado em Silva (2010).

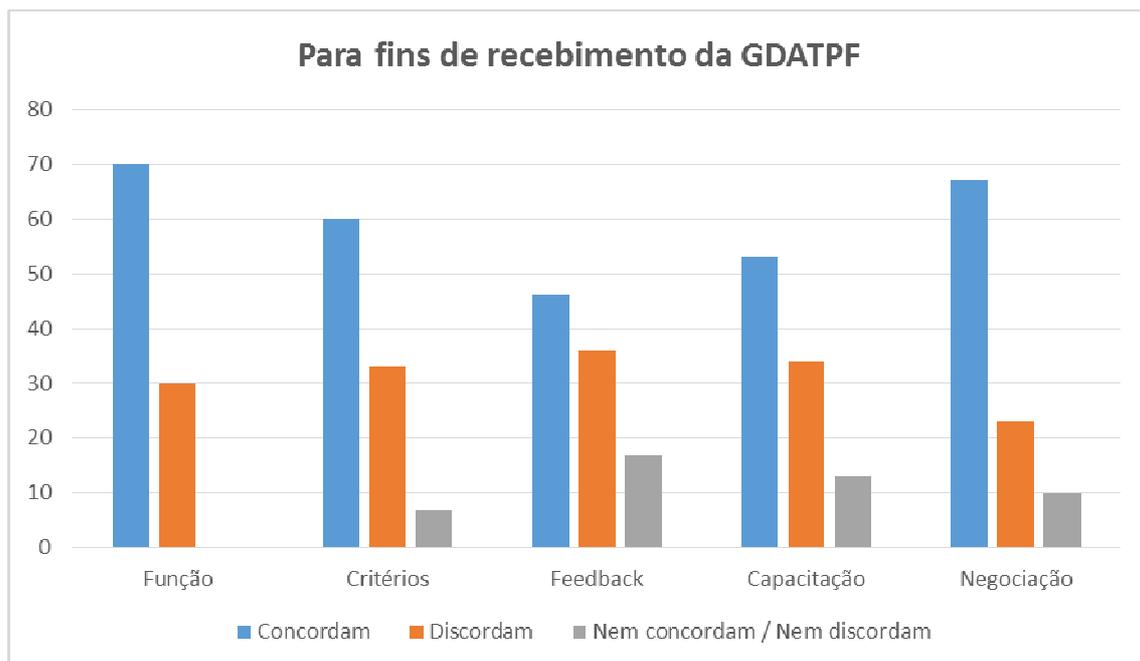


Figura 3 – Utilização de resultados de avaliação de desempenho para fins de GDATPF  
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, baseado em Silva (2010).

Em relação à função para o qual foi criado, o estudo anterior registra que tanto para fins de progressão funcional quanto para recebimento da GDATPF, uma média de 70% concorda que o modelo atende à sua função. Silva (2010), afirma que:

A maioria dos servidores (76%) considera que o modelo vigente atende a sua função, pois a progressão é feita com base nos resultados obtidos nesta avaliação (SILVA, 2010, p. 23).

O entrevistado 03 explica que a progressão funcional dos servidores do PEC/DPF (Plano Especial de carreiras do DPF) vem sendo realizada com fundamento nos Decretos 84.669/80 e 89.310/84 e regulam a progressão dos integrantes do Plano de Classificação de Cargos, por força do que disposto no art. 7º da Lei 8.627/93. Isso porque: *Não obstante a previsão constante da Lei 10.682/2003 de edição de regulamento próprio para a progressão dos servidores do PC, referido regulamento ainda não foi editado pelo Poder Competente. Nossa atuação se deu em torno da aplicação do referido decreto e revisão de atos a fim de uma adequação à legislação aplicada.*

Ainda no tocante à efetividade em relação à função, o entrevistado 03 afirma que o modelo é inapropriado, pois contém distorções, como por exemplo, a classificação em conceitos conforme especificado a seguir.

De acordo com o entrevistado 03, *o interstício para progressão funcional dos servidores administrativos é fixado pelo prazo de 12 ou 18 meses, conforme o resultado da avaliação de desempenho a ser realizada a cada doze meses, sendo este requisito necessário para a concessão da progressão/promoção. A sistemática da avaliação de desempenho vigora em dois conceitos: o Conceito 1 (um), o qual concede ao servidor o direito a progressão a partir de um interstício de 12 meses para os primeiros 50%, e o Conceito 2 (dois), acarretando interstício de 18 meses, para os demais casos. O que ocasiona muitos problemas, em virtude dos resultados da avaliação serem muito homogêneos, acaba tornando-se uma avaliação injusta, na medida em que a classificação em conceitos é baseada apenas em critérios de desempate. Assim, quem tira a mesma pontuação pode ser progredido em 12 ou 18 meses, a depender do critério de desempate. Gerando descontentamento entre os avaliados.*

Como sugestão para que o modelo vigente para fins de progressão funcional se torne mais efetivo, o entrevistado 03 prossegue afirmando que a sugestão principal seria: *a edição de um Decreto Próprio, que regulamentasse a progressão funcional dos Servidores do PEC/DPF, de acordo com o previsto pelo art. 7º da Lei 10.682/2004, com critérios bem definidos e alteração significativa na remuneração, já que no modelo atual a alteração é irrisória.* A mesma opinião tem o entrevistado 04 quando diz que: *a avaliação e a consequente progressão traz um impacto financeiro quase insignificante na Carreira dos servidores administrativos.*

No tocante aos critérios utilizados para fins de progressão funcional, o estudo anterior indica que 40% acreditam que os critérios não sejam suficientes para uma avaliação satisfatória, diferente dos resultados obtidos para fins de GDATPF, no qual 60% concordam que os critérios sejam satisfatórios. Contudo, percebe-se que os critérios continuam subjetivos e pouco mensuráveis.

O entrevistado 03 esclarece que: *o desempenho funcional é apurado pelo chefe imediato e ponderado de acordo com os critérios estabelecidos na ficha de avaliação de desempenho, cujos itens a serem avaliados foram estabelecidos no próprio modelo de avaliação de desempenho, que são: qualidade e quantidade de trabalho (5 a 40 pontos), iniciativa e cooperação (5 a 20 pontos), assiduidade e urbanidade (5 a 15 pontos), pontualidade e disciplina (5 a 15 pontos) e antiguidade (até 30 pontos).*

O entrevistado 1 defende que falta uma infraestrutura adequada e um sistema de avaliação que pode funcionar melhor quando implementado, onde o avaliado vai de fato entender sua nota por um dado concreto, saindo do campo da subjetividade e obtendo clareza do desempenho real, pautado em critérios objetivos, conforme se percebe na própria fala do entrevistado: *Quando você fala em produtividade, avalia produtividade [...] extraindo dados de um sistema; quando você fala em pontualidade, você está extraindo dados de outro sistema [...] o sistema de controle de frequência, por exemplo. Então, quanto mais se tiver dados objetivos que reflitam a realidade, é melhor e mais justo.*

Como sugestão, o entrevistado 1 avança afirmando: *[...] a gente precisa de uma plataforma com dados objetivos, com indicadores [...] porque enquanto estivermos sem sistema e sem mapeamento, caímos no campo da subjetividade e a subjetividade é um campo arriscado para se usar como elemento, e os próprios gestores reconhecem isso. E qual a consequência prática dessa*

*insegurança? a pontuação máxima; e a pontuação máxima não é justa, pois acaba igualando os servidores, igualando os desiguais.*

No que diz respeito ao *feedback*, o estudo anterior aponta que enquanto para fins de progressão funcional, apenas 20% consideram que o modelo beneficia a comunicação entre chefia e subordinado, para fins de pagamento de GDATPF, enquanto 46% acreditam que a avaliação proporciona essa comunicação. Na comparação entre os dois, Silva (2010) percebe que:

houve uma melhoria em relação à comunicação, mas esta ainda continua deficiente. É fundamental que o avaliado tenha *feedback* sobre o seu trabalho, e nos dois modelos não se percebe a existência deste retorno, necessário para a melhoria do desempenho. (SILVA, 2010, p. 29)

Nesse sentido, o entrevistado 02 afirma que as chefias imediatas devem pactuar metas individuais com seu servidor, buscando aperfeiçoamento em suas tarefas ao mesmo tempo em que verifica se o servidor teve participação satisfatória nas metas atingidas pelo setor e dessa forma, avaliá-lo de acordo com o seu trabalho, ou seja, se o servidor colaborou para o alcance das metas do setor, merece receber 100%, mas se o outro servidor não o fez, ele não merece a mesma nota. E prossegue afirmando que: *[...] é colocar o servidor inteiramente ciente de que o seu trabalho tem uma finalidade que é alcançar as metas globais do seu órgão.* O entrevistado 04 considera que *a avaliação de desempenho traz mais certeza ao servidor de que ele tem cumprido com as metas a ele impostas pela instituição, que por sua vez, também recebe os benefícios da avaliação satisfatória.*

Ainda para fins de progressão funcional no que se refere à utilização dos resultados obtidos como fonte de informação para criação de um plano de capacitação, apenas 23% concordam, divergindo com 53% que acordam para fins de pagamento de GDATPF, ou seja, no primeiro caso, a maioria dos servidores acredita que o processo não produz informações para ações de capacitação, diferente do segundo caso, em que a maioria julga que os resultados podem ser utilizados como instrumento de capacitação.

No que diz respeito à capacitação, o entrevistado 2 explica que além da chefia avaliar o servidor de acordo com o seu trabalho, o mesmo deve incentivá-lo no que se refere à qualificação para que o mesmo fique melhor tecnicamente para desempenhar suas funções, a fim de que a prestação de serviço no órgão seja

eficaz para a sociedade. O mesmo comenta que é um momento importante para detectar as falhas e deficiências do servidor, e direcioná-lo ao plano de capacitação.

Em relação à utilização dos resultados como ferramenta de negociação, o estudo anterior aponta que apenas 20% concordam para fins de progressão funcional, ao passo que 67% concordam para fins de pagamento de GDATPF, ou seja, no primeiro caso, a maior parte dos entrevistados acredita que o modelo de avaliação não pode ser utilizado como melhoria de comunicação entre os funcionários e a administração, que na maioria das vezes possuem interesses divergentes. Já no segundo caso, a maior parte dos servidores acredita que estes podem ser utilizados para negociação, inclusive como orientação para decisões sobre o plano de carreira. Nesse seguimento, os entrevistados do presente estudo não opinaram a respeito da utilização dos resultados como instrumento de negociação.

#### **4.3 Discussão sobre os desafios referente ao modelo atual da avaliação de desempenho e sugestões de aprimoramento**

A avaliação de desempenho está em constante desenvolvimento e aprimoramento. O processo de AD do Departamento de Polícia Federal requer mudanças tanto na perspectivas da Gestão de Pessoal quanto na perspectiva dos próprios servidores administrativos.

De acordo com os dados das entrevistas, o processo de avaliação de desempenho utilizado pelo Departamento de Polícia Federal passa por uma busca de transformações e melhorias. O entrevistado 02 explica que *desde 2010, o Governo Federal procura melhorar a atuação dos serviços prestados para a comunidade e um dos modelos encontrados foi o de pagar uma gratificação ao servidor, quando na sua atuação profissional para que ele contribuísse para o alcance das metas institucionais dos órgãos.*

Quanto à importância da avaliação de desempenho para o bom funcionamento do Órgão, sobretudo na ótica dos servidores administrativos, o entrevistado 04 afirma que: *a importância do avaliado está diretamente ligada à atuação do Órgão e à Carreira dos servidores administrativos, uma vez que a avaliação favorável acarreta as progressões devidas e o conseqüente avanço na carreira.* Seguindo essa linha, o entrevistado 03 descreve a avaliação de

desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ele desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Defende também que: *é um meio pelo qual se pode localizar problemas de supervisão, de integração de pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.*

O entrevistado 01 considera a avaliação de desempenho como critério de justiça, pois acredita que pressiona a chefia a dar um tratamento individualizado igual a todos os servidores, assim como também é benéfico para a gestão: *na questão do fomento à produtividade, tanto individual quanto coletivo.* O entrevistado 02 pactua da mesma opinião em relação ao critério de justiça: *[...] é uma ferramenta para o chefe ser justo.*

Em relação à gratificação, o entrevistado 02 entende que a GDATPF deveria ser reformulada, justificando que a atividade fim do Departamento de Polícia Federal não está diretamente ligada a atividade dos servidores administrativos, ou seja, para um órgão policial, o primeiro objetivo é combater e reprimir a criminalidade, diferente de um órgão como o Ministério da Saúde, em que todos os servidores são do PEC, quer dizer, todos eles são de alguma forma, responsáveis pelo alcance da atividade fim do Ministério da Saúde. Segue afirmando que: *[...] quando foi criada essa gratificação, pensou-se na administração pública como um todo [...] e por mais que sem o serviço administrativo (atividade meio), não se consegue chegar à atividade fim (atividade policial), percebe-se que uma coisa não está diretamente ligada à outra.* Acrescenta ainda que quando diz que a atividade fim do órgão é policial e não administrativa, não quer dizer que a atividade meio não tenha importância, apenas que é uma atividade meio para se chegar a uma atividade fim: *então fica difícil avaliar o alcance de metas de um órgão, cuja atividade fim não é a atividade administrativa.*

Como solução, o entrevistado 01 aposta nos mapeamentos de processos em todas as áreas, mesmo as áreas em que as atividades administrativas não sejam finalísticas: *[...] o administrativo que trabalha no setor de Recursos Humanos trabalha na atividade finalística do setor, diferente do administrativo que trabalha na CGDI (Coordenação Geral de Defesa Institucional), que trabalha na atividade logística do setor, atividade meio. [...] Se em todos os casos, nós tivermos*

*mapeamento de processos, todas as funções, todas as atribuições convertidas numa função mapeada, dali você extrai o indicador de produtividade.*

Percebe-se que há uma busca constante em superar os desafios. O entrevistado 01 afirma que a maior lacuna atualmente está na definição das metas institucionais: *a gente ainda não conseguiu chegar nesse momento de maturidade que é o de fazer com que as metas sejam de fato, o retrato do que a gente precisa.* O mesmo expõe que a Polícia Federal hoje produz metas específicas em alguns setores, como por exemplo, Proteção à testemunha, Segurança Privada, Controle de produtos químicos etc. Finaliza afirmando que esse desafio não envolve somente a Diretoria de Gestão de Pessoal, como também a Diretoria de Logística.

Conforme o entendimento do entrevistado 04, um dos desafios do processo de avaliação de desempenho está relacionado aos seus resultados, no sentido de manter a motivação dos servidores envolvidos no processo. Em relação à progressão funcional, o mesmo afirma que: *é notória a ausência de uma estruturação nos cargos e salários da carreira administrativa, necessária para que a avaliação venha a produzir mais reflexos na remuneração, e assim aumentar o grau de motivação no ambiente de trabalho.*

Um outro ponto comentado por um dos entrevistado diz respeito à questão cultural que leva ao subjetivismo, onde todos os servidores recebem a nota máxima a fim de não implicar na questão salarial dos mesmos, no caso da avaliação para fins de GDATPF: *é uma mudança tanto do sistema, da ferramenta, como uma mudança cultural.*

No tocante à melhorias e aprimoramento referente ao tema em questão para fins de progressão funcional, o entrevistado 03 acredita na regulamentação de um Decreto próprio. O entrevistado 04 sugere a reformulação imediata da Carreira administrativa da Polícia Federal no sentido de revogar o Decreto nº 84.669/1980: *instituindo uma quesitação mais dinâmica e efetiva no processo de avaliação, capaz de refletir com resultados positivos tanto para a Instituição quanto para o avaliado, com reflexos impactantes na remuneração.*

Na sugestão para que a avaliação se torne mais efetiva, sobretudo referente à um sistema informatizado, o entrevistado 01 acredita que o desenvolvimento de sistemas específicos dentro de cada área permitiria uma visão macro, dando ao responsável pela governança um controle da gestão pública, onde dentro da visão do todo, ter uma visão detalhada de cada área: *não conseguimos*

*ainda fazer uma correspondência entre o avanço normativo e o avanço na infraestrutura, se assim pudesse ser definido.*

Dois dos entrevistados pensam que o atual processo de avaliação deveria ser adotado também para os policiais federais, alegando que se não existe um pagamento de gratificação para a classe policial, ao menos que fossem avaliados para fins de progressão na carreira. O outro entrevistado sugere que: *o controle de avaliação dos servidores administrativos deveria ser, inclusive, aproveitado, pensado, adaptado também para a realidade policial.*

No estudo anterior, através dos resultados obtidos na aplicação de questionários com os servidores da carreira administrativa, concluiu-se que o modelo existente não eram suficientes para o desenvolvimento do servidor nem da instituição. No presente estudo, quando questionados se o modelo vigente é suficiente para avaliar o real desempenho do servidor administrativo e ao mesmo tempo atender as necessidades da Instituição, três dos quatro entrevistados julgaram que o modelo não atende esses requisitos.

O entrevistado 03 afirmou que: *o modelo atual é inapropriado, pois produz avaliações excessivamente homogêneas, condescendentes, na medida em que a maioria dos avaliados recebem a pontuação máxima, fazendo com que avaliados e avaliadores preocupem-se apenas com a questão financeira, esbarrando, na verdade, na inexistência de uma cultura de avaliação de desempenho no âmbito do Departamento de Polícia Federal.* Ainda segue afirmando que: *em razão do excesso de procedimentos manuais, incide em um dispêndio excessivo de tempo em processos de controle e verificação, provocando várias demandas em virtude de falhas (retrabalho) nos procedimentos ocasionados por inconsistências de dados e erros materiais.*

O entrevistado 04 argumenta que o modelo de avaliação hoje vigente é insuficiente para avaliar corretamente o desempenho do servidor, ao mesmo tempo que não traz impactos relevantes na atuação do órgão: *a avaliação é regida pelo Decreto nº 84.669/1980 e os quesitos da norma encontram-se ultrapassadas; por exemplo, alguns servidores, por razões de posse e exercício antes de outros, recebem o conceito 2 e por essa razão somente são progredidos após 1 anos e meio de interstício, enquanto que para os demais, em condições muito similares, que receberam o conceito 1, o interstício é 1 ano.*

O entrevistado 02 aponta que o modelo não atende as necessidades da instituição, e que se fosse feito para todos os servidores do órgão, talvez poderia funcionar. Já o entrevistado 01 discorda dizendo que a falha não está no modelo, e sim na questão da definição de metas e mapeamento de processos, bem como no desenvolvimento de um sistema que possa ser a plataforma da avaliação.

O *feedback* deve ser motivado, e não somente no período de avaliação, para isso é importante a conscientização de uma cultura de acompanhamento no ambiente de trabalho, de forma que avaliados e avaliadores fortaleçam a relação no campo profissional para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Como percebido, as mudanças na visão dos gestores têm caráter de urgência, principalmente no que diz respeito ao mapeamento de metas dentro do órgão, bem como a implantação de um sistema informatizado, no sentido de proporcionar celeridade e agilidade no processo. No momento em que as metas forem devidamente definidas e as tarefas forem delineadas sob medida para cada servidor, certamente esse servidor ampliará empenho e dedicação proporcionais à sua motivação, buscando habilidades adequadas para o cumprimento da tarefa. É importante destacar que as metas definidas devem estar em consonância com o planejamento estratégico da Instituição, no sentido de mensurar o cumprimento das metas e averiguar a obtenção dos objetivos apresentados pela organização.

Em análise aos dados colhidos nesse estudo, foi possível verificar que a Gestão de Pessoal está envolvida em aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho, mas cabe observar que somente a implantação de um sistema informatizado e a definição de metas não seja o suficiente para suprir suas deficiências. Existe um aspecto cultural burocrático enraizado no órgão que deve ser remodelado a ponto de propiciar a adoção de um papel ativo do servidor no âmbito da Instituição para que os mesmos possam estar cientes quanto a importância de atividades e suas ações no alcance dos objetivos e das metas, mesmo que suas atividades sejam classificadas como atividades meio em um órgão onde a atividade fim predominante seja a atividade policial.

Conhecer a cultura organizacional, em especial referente às práticas informais de avaliação existentes na organização, é imprescindível na implementação de ações. O remodelamento cultural deve rejeitar a estrutura funcional e departamentalizada, dando lugar ao trabalho em equipe. É importante

realizar treinamentos e reuniões periódicas de equipe (gestores, servidores e chefias) para o acompanhamento das metas e discussões relativas ao desempenho, bem como propostas de ações que busquem o desenvolvimento e o planejamento para o próximo período, o que não é prática comum no Departamento de Polícia Federal.

Quanto ao sistema informatizado, propõe-se que o mesmo seja fundamentado em um conjunto de competências comportamentais e técnicas de cada servidor, com base na descrição dos cargos, como também nas atribuições desenvolvidas pelo avaliado. Somente com a instituição de um SAD embasado em gestão por competência, será possível avaliar a necessidade de formulários diferenciados contendo as competências indispensáveis de acordo com as atribuições desenvolvidas pelo servidor, pois dessa forma, a avaliação pode focar na real necessidade de competência de cada um, ou seja, mensurando o que de fato é fundamental para o bom desempenho daquelas atribuições e avaliando o grau de desenvolvimento que o servidor possui naquele momento. A implantação de um modelo gestão por competência auxilia a promover uma sistemática de interação entre avaliador e avaliado, colaborando assim para o desenvolvimento individual e institucional, bem como a formação de equipes eficazes.

Como última sugestão, recomenda-se que durante a elaboração das avaliações, a Instituição legitime esse mecanismo com teste em grupos pilotos, no intuito de apurar se o processo está de acordo com informações inerentes ao avaliado.

## 5. Considerações Finais

O estudo apresentado buscou analisar o vigente modelo da avaliação de desempenho, empregado atualmente aos servidores do cargo de Agente Administrativo da Polícia Federal em Brasília, apurar a efetividade da política de gestão de desempenho, bem como sugerir revisões e melhorias que podem contribuir para o estabelecimento de um novo paradigma referente aos mecanismos concernentes à aludida avaliação. Considera-se que o objetivo principal do estudo foi alcançado com êxito, baseado na realização das entrevistas, bem como através da pesquisa documental e da análise cruzada com o estudo de Silva (2010).

As principais falhas e deficiências que foram identificadas através das entrevistas e de uma análise do estudo anterior foram: critérios subjetivos, falta de comunicação entre a chefia e subordinado, decretos ultrapassados, dentre outros. Para sanar essas falhas, as propostas são: um maior nível de *feedback* entre avaliador e avaliado; clareza de critérios; avaliação de acordo com a realidade das atividades desenvolvidas; definição de metas; implantação de um sistema informatizado e reformulação das normas que regem a avaliação de desempenho.

A maioria dos entrevistados sugere a informatização de um sistema de avaliação de desempenho, a fim de alcançar todo o território nacional, simplificar o processo e principalmente para servir de base da avaliação de desempenho. Foi obtida através de uma das entrevistas, a informação de que a Instituição já está buscando soluções, através de sistemas utilizados por outros órgãos.

Em uma análise de cruzamento referente à perspectiva dos gestores e dos servidores administrativos, percebe-se que apesar dos servidores acreditarem que o modelo vigente atende a sua função tanto para fins de progressão funcional quando para recebimento da GDATPF, o mesmo modelo encontra limitações quanto ao *feedback* e aos critérios utilizados na avaliação, sendo que esse último também atende ao mesmo entendimento dos gestores, que afirmam ser necessária uma avaliação de desempenho pautada em critérios objetivos a fim de obter clareza do desempenho real do servidor.

Um dos pontos discutidos no presente estudo faz referência a questão da atividade do servidor administrativo não ser considerada atividade fim da instituição, dificultando assim, uma avaliação nos moldes atuais relacionado ao

pagamento da GDATPF. Através desse entendimento, conclui-se que é complexo avaliar o alcance de metas de um órgão, cuja atividade fim não é a atividade administrativa. Como sugestão, aposta-se em mapeamentos de processos em todas as áreas da Polícia Federal, a fim de extrair indicadores de produtividade.

No tocante à progressão funcional, percebe-se a necessidade, através da concepção da Gestão de Pessoal, de uma reformulação do Decreto nº 84.669/1980, ou mesmo, a regulamentação de um decreto próprio para a carreira administrativa na Polícia Federal.

A presente pesquisa demonstra que a avaliação de desempenho visa medir conhecimentos, metas e competências referentes a diversos fatores, no intuito de melhorias para o servidor, para a instituição e para a sociedade em geral. O processo deve servir de incentivo e motivação para a evolução dos relacionamentos interpessoais, interdepartamentais, impulsionando a busca de resultados que favoreçam o desenvolvimento da instituição. O mesmo deve ser aplicado de modo a instituir metas alcançáveis, com critérios objetivos, *feedback* adequado e um processo de que vise reconhecer o servidor público e o serviço público.

Como recomendações aos gestores, no sentido de trazer melhorias na aplicação da avaliação de desempenho, propõe-se a implementação de um sistema informatizado e a elaboração de um programa de avaliação de desempenho diferenciado por atividades específicas, baseado no mapeamento de metas e competências. Para efetivar essa sugestão, é necessário a elaboração de mais de um formulário, contendo cada um as competências substanciais para as tarefas que estão sendo analisadas. Diante disso, a avaliação de desempenho irá evidenciar a real necessidade de competência de cada servidor, tendo como retorno a profissionalização efetiva do serviço público.

O estudo de Silva (2010) e as entrevistas tiveram uma contribuição fundamental para o desenvolvimento dessa pesquisa, para uma melhor compreensão referente à apreciação dos dados e para a construção dos resultados do estudo.

Vale enfatizar a importância dessa pesquisa tanto para o campo acadêmico, quanto para auxiliar a Gestão de Recursos Humanos do Departamento de Polícia Federal quanto aos ajustes necessários e o desenvolvimento de políticas para o aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho, visando a

minimização das falhas existentes, assim como servir de base para os gestores de outros órgãos públicos que utilizam um processo similar ao da Polícia Federal.

Esse estudo não esgota a discussão sobre o tema, deixando margens a novos estudos que auxiliem na evolução do processo de avaliação de desempenho. Apesar da pequena quantidade de entrevistados na área de Gestão de Pessoal, os mesmos conseguiram expressar os desafios que hoje o Departamento de Polícia Federal enfrenta relativo ao tema em questão.

Dentre as sugestões para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa quantitativa atual, com aplicação de questionários estendida ao maior número possível de servidores do Departamento de Polícia Federal, incluindo, a Sede, as Superintendências e as Delegacias descentralizadas, no sentido de proporcionar uma maior profundidade ao estudo, através de cruzamento de dados entre os possíveis resultados obtidos.

Assim sendo, os achados apontam a necessidade de discussão sobre os pontos de melhoria, diante do discurso da Gestão de Pessoal, no qual afirma que as mudanças de aperfeiçoamento são necessárias e estão sendo providenciadas, como também os servidores administrativos, segundo a visão do estudo de Silva (2010), que apontam a avaliação de desempenho com falhas e lacunas em boa parte dos critérios avaliados. Isso posto, foi sugerido a remodelação da cultura organizacional do órgão, a fim de que o processo caminhe com eficiência e celeridade, promovendo reuniões e treinamentos com avaliadores e avaliados referente à AD, a implantação de um sistema baseado em gestão de competências focado nas necessidades de cada servidor, bem como testes em grupos pilotos, averiguando assim a efetividade de melhoria do processo.

Em suma, conclui-se a necessidade contínua de aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho, definir os objetivos e as metas da instituição, conhecer a potencialidade de resultados dos seus servidores e suas possíveis limitações, a fim de que se alcancem os objetivos almejados com maior eficiência e eficácia, pois uma avaliação de desempenho bem fundamentada permite que as organizações revejam as estratégias e as políticas de recursos humanos, para que a o reparo das deficiências advenha naturalmente ao objeto da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRAGA, E. C. **Gestão de Custos através do Custeio Baseado em Atividades (ABC)**: um estudo de caso em um projeto de desenvolvimento de software. 2009. 124 f. (Dissertação – mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Administração e Finanças, Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

BRANDÃO, H. P. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP – Rev. Adm. Pública [online]**, vol.42, n.5, p. 875-898, 2008.

BRASIL. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal**. Brasília, 2009. Disponível em [https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/09/cnrh\\_2009.pdf](https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/09/cnrh_2009.pdf)>. Acesso em 15 de junho de 2015 às 18h34.

BRASIL, Presidência da República. Lei nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato204/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato204/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 12 de maio de 2015 às 22h07.

BRASIL. Presidência da República. Lei 10.682 de 28 de maio de 2003. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.682.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.682.htm)>. Acesso em 12 de maio de 2015 às 22h05.

BRASIL. Presidência da República. Lei 11.784 de 22 de setembro de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm)>. Acesso em 12 de maio de 2015 às 22h05.

CARVALHO, A. O. **A Percepção da Avaliação de Desempenho pelo Servidor Público**: Estudo de Caso do Instituto Brasília Ambiental (IBRAM) - Monografia (Departamento de Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CASTRO, G. et. al. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n. 3, p. 38-52, jul-set, 1996.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. v. 2 Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6.ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEVINSON, H. Avaliação de que desempenho? In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro : Elsever, 1997.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica; elementos de estatística aplicada; normas legais; benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, J.P. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

ODELIUS. C. C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Caderno ENAP 19**, Brasília: ENAP, 2000.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: Uma abordagem sistêmica. 5<sup>a</sup> ed. Coleção métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 1991.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9. ed. São Paulo: L TR, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10. ed. São Paulo: L TR, 2008.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, P. R. G. Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade, **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade de Brasília, 2005.

SCHERMERHORN JÚNIOR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 1999.

SHIGUNOV NETO, A. S. **Avaliação de desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2000.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

STOFFEL, I. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Rio de Janeiro: Quallitymark Editora, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas Na Prática**: Os desafios e as soluções. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Descreva sua atuação em torno do Processo de avaliação de Desempenho em relação aos administrativos da PF?
2. Qual a importância do Processo de avaliação de Desempenho para o bom funcionamento do Órgão, sobretudo na ótica dos servidores administrativos?
3. Ainda em relação a esse público, que tipo de lacunas ou desafios são decorrentes do Processo de avaliação de Desempenho vigente e que podem impactar a efetiva avaliação de desempenho desses servidores?
4. O modelo vigente é suficiente para avaliar o real desempenho do servidor administrativo e ao mesmo tempo atender às necessidades da Instituição? Porque? Comente a respeito.
5. Que sugestões para aprimoramento podem ser apresentadas para tornar o processo mais efetivo?

## ANEXO A

### QUESTIONÁRIO - ESTUDO SILVA (2010)

Este questionário fará parte do meu trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Negociação Coletiva na UFRGS, seu objetivo é verificar a percepção do servidor administrativo do DPF quanto aos atuais modelos de avaliação de desempenho.

**1. Quanto ao modelo que avalia o servidor para fins de progressão funcional, responda:**

1.1. Este modelo de avaliação de desempenho cumpre o papel para o qual foi criado.

- ) Concordo totalmente
- ) Concordo
- ) Não concordo nem discordo
- ) Discordo
- ) Discordo totalmente

1.2. Os critérios utilizados são satisfatórios para uma avaliação adequada.

- ) Concordo totalmente
- ) Concordo
- ) Não concordo nem discordo
- ) Discordo
- ) Discordo totalmente

1.3. Esta avaliação promove "feedback" para o servidor.

- ) Concordo totalmente
- ) Concordo
- ) Não concordo nem discordo
- ) Discordo
- ) Discordo totalmente

1.4. O resultado desta avaliação pode ser utilizado como fonte de informação para que se adote um plano de capacitação.

- ) Concordo totalmente
- ) Concordo
- ) Não concordo nem discordo
- ) Discordo
- ) Discordo totalmente

1.5. Os resultados obtidos são importantes enquanto instrumento de negociação.

- ) Concordo totalmente
- ) Concordo
- ) Não concordo nem discordo
- ) Discordo
- ) Discordo totalmente

2. Quanto ao modelo que avalia o servidor para fins de recebimento da gratificação de desempenho de atividade de apoio administrativo da Polícia Federal - GDATPF, responda:

2.1. Este modelo de avaliação de desempenho cumpre o papel para o qual foi criado.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2.2. Os critérios utilizados são satisfatórios para uma avaliação adequada.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2.3. Esta avaliação promove "feedback" para o servidor.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2.4. O resultado desta avaliação pode ser utilizado como fonte de informação para que se adote um plano de capacitação.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2.5. Os resultados obtidos são importantes enquanto instrumento de negociação.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente.

## ANEXO B

DP/DPF		FICHA DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR				FAS	
<b>1 IDENTIFICAÇÃO</b>							
01 NOME DO SERVIDOR							
02 ÓRGÃO		03 MATRICULA		04 CATEGORIA FUNCIONAL		05 LOTAÇÃO	06 REFERÊNCIA
07 ÓRGÃO DE EXERCÍCIO					08 PERÍODO DE AVALIAÇÃO		
					DE	A	
<b>2 AVALIAÇÃO</b>						<b>PONTOS</b>	
09 QUALIDADE E QUANTIDADE DO TRABALHO <small>Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão. Volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade.</small>						5 10 20 30 40	
10 INICIATIVA E COOPERAÇÃO <small>Capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço. Contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo.</small>						5 10 15 20	
11 ASSIDUIDADE E URBANIDADE <small>Presença permanente no local de trabalho e relacionamento com os colegas e as partes.</small>						5 10 15	
12 PONTUALIDADE E DISCIPLINA <small>Cumprimento do horário estabelecido, observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares</small>						5 10 15	
13 ANTIGUIDADE <small>Tempo de serviços públicos 1 (hum) ponto para cada ano de efetivo exercício, até 30 pontôs.</small>						ATÉ 30 PONTOS	
14 TOTAL <small>Somatório dos pontos atribuídos ao servidor.</small>						[ ] [ ] [ ]	
15 OBSERVAÇÃO							
16 DATA		17 AVALIADOR			18 DATA		19 SERVIDOR
[ ] [ ] [ ] [ ]		[ ] [ ] [ ] [ ]			[ ] [ ] [ ] [ ]		[ ] [ ] [ ] [ ]

## ANEXO C

CRH/DPF	RELAÇÃO NOMINAL CLASSIFICATÓRIA DOS SERVIDORES AVALIADOS PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL (ART. 13 DO DECRETO Nº 84.669/80)					ANEXO - I
ÓRGÃO	UF	PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE 01/07/2010 À 30/06/2011				
NOME	CÓDIGO DA CATEGORIA FUNCIONAL	CLASSE	REFERÊNCIA	MAT.	Nº DE PONTOS	CLASSIFICAÇÃO EM ORDEM DESCRESCENTE DE Nº DE PONTOS

CRH/DPF	RELAÇÃO NOMINAL DOS SERVIDORES NÃO AVALIADOS DE ACORDO COM OS ARTIGOS Nºs 8º, 15, 17 e 18, DO DECRETO Nº 84.669/80					ANEXO - II
ÓRGÃO	UF	PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE 01/07/2010 À 30/06/2011				
NOME	CÓDIGO DA CATEGORIA FUNCIONAL	CLASSE	REFERÊNCIA	MAT.	INDICAR O ARTIGO QUE O SERVIDOR ESTÁ ENQUADRADO	



## ANEXO D

 Ministério da Justiça Departamento de Polícia Federal Diretoria de Gestão de Pessoal Coordenação de Recursos Humanos			
<b>Formulário para Avaliação dos Fatores de Desempenho Individual</b>			
Ciclo de Avaliação 01/11/2012 a 31/10/2013			
<b>1 - UNIDADE DE AVALIAÇÃO:</b> DPF		<b>2 - UNIDADE ADMINISTRATIVA:</b>	
<b>3 - IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO:</b>			
Nome:	Cargo/Função:	Matrícula SIAPE:	
<b>4 - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR:</b>			
Nome:	Cargo/Função:	Matrícula SIAPE:	
<b>FATOR 1: PRODUTIVIDADE NO TRABALHO:</b> Capacidade de planejar e organizar, de acordo com a complexidade, metas, prioridades e prazos estabelecidos, produzindo em menor espaço de tempo e com menor quantidade de recurso, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e economicidade. - <b>PESO - 0,3</b>			
<b>DESCRITORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 1</b>		<b>AVALIAÇÃO</b>	
		Auto-Avaliação	Chefia
A	Trabalha de forma regular, e utiliza os recursos tecnológicos disponíveis, dentro de sua melhor capacidade, segundo orientações técnicas.		
B	Organiza as tarefas de acordo com prioridades e aproveita o tempo de forma produtiva.		
C	Cumprir com eficiência as metas propostas pela instituição e as tarefas atribuídas pela chefia imediata.		
D	Produz trabalhos confiáveis e precisos com objetividade, imparcialidade e clareza na sua apresentação.		
<b>TOTAL (Máximo 3 pontos)</b>		0,00	0,00
<b>FATOR 2: CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS:</b> Domínio de processos, ferramentas e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício. - <b>PESO - 0,1</b>			
<b>DESCRITORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 2</b>		<b>AVALIAÇÃO</b>	
		Auto-Avaliação	Chefia
A	Demonstra ter conhecimento de métodos e técnicas necessários ao desempenho de suas atividades.		
B	Aplica corretamente os conhecimentos às atividades que lhe são atribuídas.		
C	Mantém-se atualizado quanto aos conhecimentos práticos e teóricos necessários a sua área de atuação, visando à correta execução das atividades.		
D	Demonstra reconhecer a importância dos trabalhos de sua área, bem como a sua relação com as demais áreas.		
<b>TOTAL (Máximo 1 ponto)</b>		0,00	0,00

**FATOR 3: TRABALHO EM EQUIPE:** Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, sendo flexível para com críticas, valores, percepções diferentes, idéias divergentes ou inovadoras, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos. - **PESO - 0,2**

DESCRITORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 3		AVALIAÇÃO	
		Auto-Avaliação	Chefia
A	Colabora espontaneamente com superiores e colegas, tendo em vista a consecução das metas propostas.		
B	Compartilha recursos, informações, experiências e idéias de maneira espontânea, respeitando as diferenças de opinião.		
C	Valoriza as idéias, as contribuições e os conhecimentos dos integrantes de sua equipe de trabalho.		
D	Contribui para a criação de um bom ambiente de trabalho e para a obtenção dos resultados da equipe.		
<b>TOTAL (Máximo 2 pontos)</b>		0,00	0,00

**FATOR 4: COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO:** Capacidade de buscar, continuamente, o alcance das metas e objetivos individuais, bem como a satisfação das necessidades do público interno e externo, visando à obtenção de resultados para a Instituição e o cumprimento de prioridades e objetivos do órgão. - **PESO - 0,2**

DESCRITORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 4		AVALIAÇÃO	
		Auto-Avaliação	Chefia
A	Demonstra dedicação ao trabalho, clareza e responsabilidade em relação aos objetivos e aos valores organizacionais		
B	Demonstra iniciativa, persistência e disposição para atuar de forma positiva no desempenho de suas funções		
C	Envolve-se nas tarefas que lhe são atribuídas com vista a sua execução criteriosa, dentro do prazo estabelecido		
D	Coopera nos trabalhos planejados e na consecução dos objetivos esperados, visando ao cumprimento da missão institucional		
<b>TOTAL (Máximo 2 pontos)</b>		0,00	0,00

**FATOR 5: CUMPRIMENTO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DE CONDUTA:** Capacidade de conhecer e cumprir as normas gerais da estrutura e funcionamento do órgão e da unidade, bem como, os regulamentos vigentes na área de atuação, demonstrando postura orientada por princípios e regras morais de senso comum aplicado em qualquer tempo, lugar ou situação. - **PESO - 0,2**

DESCRIPTORIOS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FATOR 5					AVALIAÇÃO	
					Auto-Avaliação	Chefia
A	Observa, cumpre e faz cumprir os preceitos, as normas legais e regulamentares da instituição					
B	Comporta-se, de acordo com as exigências da atividade desenvolvida, quanto aos quesitos ética, discricção e lealdade					
C	Segue as diretrizes contidas no Código de Ética do servidor público e pauta sua conduta nos valores e normas institucionais.					
D	Demonstra conduta compatível com o cargo público, atendendo a todos com urbanidade.					
<b>TOTAL (Máximo 2 pontos)</b>					0,00	0,00
<b>Máximo auto-avaliação:</b>		2,75	<b>Máximo Chefia:</b>		7,25	0,00
<b>RESULTADO - Auto-Avaliação e Chefia (Máximo 10 pontos)</b>					5	
<b>META INDIVIDUAL DE CAPACITAÇÃO</b>					<b>AVALIAÇÃO</b>	
A	Inexistência de cursos de capacitação - <b>1 ponto</b>				<b>1</b>	
B	Realização de cursos de capacitação de até 20 horas - <b>4 pontos</b>					
C	Realização de cursos de capacitação com carga horária superior a 20 e inferior a 40 horas - <b>7 pontos</b>					
D	Realização de cursos de capacitação com carga horária igual ou superior a 40 horas - <b>10 pontos</b>					
<b>TOTAL GERAL</b>					6	
Data ____ / ____ / ____.						
_____						
Assinatura do avaliador						
_____						
Assinatura do avaliado						