

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

MIRNA GOUVEIA DANTAS DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES DA CARREIRA ADMINISTRATIVA DO
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL**

Porto Alegre

2010

MIRNA GOUVEIA DANTAS DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES DA CARREIRA ADMINISTRATIVA DO
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Especialização em
Negociação Coletiva – modalidade a
distância da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre

2010

MIRNA GOUVEIA DANTAS DA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS
SERVIDORES DA CARREIRA ADMINISTRATIVA DO
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 03 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Sueli Maria Goulart Silva

Prof. Dra. Rosimeri Carvalho da Silva

AGRADECIMENTOS

Ao Governo Federal na figura da Secretaria de Recursos Humanos do MPOG que está patrocinando este curso,

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) através dos seus professores e tutores que compõe a equipe do curso de Negociação Coletiva e em especial a Rosária Lanzotti Moraes pela dedicação e atenção nesta fase final do trabalho, e

Principalmente à minha família pela paciência e incentivo.

RESUMO

A avaliação de desempenho deve ser vista como um processo contínuo, objetivo e planejado que proporcione maior conhecimento da realidade da instituição. O trabalho tem como objetivo analisar os limites do atual modelo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos adotado pelo Departamento de Polícia Federal, baseado na legislação vigente, nas normas que regem a matéria dentro do órgão e de informações coletadas através de pesquisa realizada com os servidores lotados no Estado de Pernambuco. Foi utilizado na pesquisa o método descritivo de natureza quantitativa através da aplicação de questionário à população escolhida. A partir da análise dos resultados obtidos foi possível identificar limitações referentes aos modelos utilizados, tais como: subjetividade, falta de comunicação entre os servidores e a chefia, ausência de *feedback*, utilização de critérios não diferenciados de acordo com o cargo, a não utilização dos resultados da avaliação como ferramenta para definição de ações de capacitação. A utilização dos resultados como um instrumento de negociação foi assinalado como possível pela maioria dos entrevistados. Ao final foram abordadas as medidas que estão sendo adotadas pela Polícia Federal objetivando a implantação de uma nova política de administração de pessoas, com base nas competências do servidor e da organização que concilie o interesse dos servidores com o fim a que se destina o Estado, que é o atendimento ao cidadão. A partir deste modelo de gestão baseado em competências deverá surgir um novo sistema de avaliação de desempenho cujos resultados possam ser mais bem utilizados como ferramenta de negociação.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Negociação. Capacitação. Gestão por competências.

ABSTRACT

Performance appraisal should be viewed as a continuous process, purpose and planned to provide better knowledge of the institution. The study aims to analyze the limits of the current model of performance assessment of administrative servers adopted by the Federal Police Department, based on current legislation, the rules governing the matter within the agency and information gathered through research conducted with servers crowded in the state of Pernambuco. It was used to search the descriptive and quantitative method by applying the questionnaire to the chosen population. From the analysis of results was possible to identify limitations relating to the models used, such as subjectivity, lack of communication between the servers and management, lack of feedback, use of criteria not differentiated according to rank, not using the results assessment as a tool for defining training activities. Using the findings as a negotiating instrument has been noted as possible by most respondents. At the end we have discussed the steps being taken by the Federal Police aimed at implementing a new policy for managing people, based on the competencies of the server and the organization that reconciles the interests of the servers in order to its intended state, that is serving the citizen. From this model-based management skills will emerge a new system of performance evaluation results can be better used as a negotiating tool.

Keywords : Performance evaluation. Negotiation. Training. Competence Management

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabela 1- | Função da avaliação para progressão..... | 23 |
| Tabela 2 - | Critérios utilizados na avaliação para progressão..... | 23 |
| Tabela 3 - | Feedback I..... | 24 |
| Tabela 4 - | Utilização dos resultados para ação de capacitação I..... | 24 |
| Tabela 5 - | Avaliação como ferramenta de negociação I..... | 25 |
| Tabela 6 - | Função da avaliação de desempenho – GDATPF..... | 27 |
| Tabela 7 - | Critérios utilizados na avaliação – GDATPF..... | 28 |
| Tabela 8 - | Feedback II..... | 29 |
| Tabela 9 - | Utilização dos resultados para ação de capacitação II..... | 30 |
| Tabela 10 - | Avaliação como ferramenta de negociação II..... | 31 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E LEGISLAÇÃO..... | 12 |
| 2.1 | CONCEITOS E LEGISLAÇÃO..... | 12 |
| 3 | MÉTODO DE PESQUISA..... | 17 |
| 4 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL..... | 18 |
| 4.1 | O DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL..... | 18 |
| 4.2 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 20 |
| 4.3 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 21 |
| 4.3.1 | Avaliação para fins de Progressão..... | 22 |
| 4.3.2 | Avaliação para fins de Recebimento da GDATPF..... | 25 |
| 4.3.3 | Limites detectados na Avaliação de Desempenho..... | 32 |
| 4.4 | AVALIAÇÃO COMO ELEMENTO DE NEGOCIAÇÃO..... | 32 |
| 4.5 | COMPARANDO O MODELO DE AVALIAÇÃO ATUAL COM O EXEMPLO DA FJN..... | 33 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 36 |
| | REFERÊNCIAS..... | 39 |
| | APÊNDICE..... | 42 |
| | ANEXO I..... | 44 |
| | ANEXO II..... | 45 |
| | ANEXO III..... | 46 |

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata sobre a avaliação de desempenho dos servidores administrativos do Departamento de Polícia Federal, até pouco tempo atrás regulamentada pelo Decreto nº. 84.669, de 29 de abril de 1980 (BRASIL, 1980), que trata da progressão funcional dos servidores incluídos no Plano Especial de Cargos. Como na maioria das organizações do setor público a avaliação de desempenho é vista como cumprimento de uma obrigação burocrática.

Com a edição da Lei nº 11.748, de 21 de julho de 2008 (BRASIL, 2008), regulamentada pelo Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010) que dispõem sobre a reestruturação de diversos cargos, foi instituída uma nova sistemática de avaliação de desempenho estruturada a partir de metas institucionais e individuais previamente pactuadas entre chefias e servidores, com maior publicidade de metas e resultados, e a participação dos usuários.

Esta nova sistemática de avaliação busca atender o que regulamenta o Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública; e definiu gestão por competências como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

A referida Lei reestruturou também a carreira dos servidores do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, e criou a Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal (GDATPF).

Assim os servidores da carreira administrativa da Polícia Federal passaram a ser avaliados também para fins de recebimento de gratificação de desempenho na forma da Lei nº 11.748/08 (BRASIL, 2008). Este novo modelo foi aplicado pela primeira vez em 2009, nos termos do Ofício Circular nº 24-DGP/DPF, datado de 23 de novembro de 2009, que orientou como proceder à avaliação de desempenho dos servidores, através de um processo realizado em um curto período entre os dias 23 e 25 de novembro, em razão dos efeitos financeiros retroativos a janeiro de 2009 e fechamento da folha de pagamento.

A autora deste trabalho, como servidora administrativa do Departamento de Polícia Federal desde 2004, e atualmente na função de chefe do setor de recursos humanos, teve a oportunidade de acompanhar a implantação deste novo modelo de avaliação. Assim, a principal motivação para realização desta pesquisa foi estabelecer uma comparação entre os

dois modelos de avaliação, o para fins de progressão regulamentado pelo Decreto nº 84.669/80 (BRASIL, 1980) e, o com a finalidade de recebimento da gratificação GDATPF regulado pela Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010). Na comparação foram utilizados os seguintes itens: critérios, *feedback*, resultados obtidos como instrumento de capacitação e ferramenta de negociação. É importante e ressaltar que se trata de um modelo novo, aplicado pela primeira vez em 2009, logo os resultados desta pesquisa devem ser considerados iniciais.

No âmbito do DPF o tema gestão por competências e avaliação de desempenho está regulamentado pelas seguintes normas: Instrução Normativa¹ 08-DG/DPF, de 09 de dezembro de 2004, que definiu rotinas para a elaboração e implementação do Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos – PCDRH. Apesar da existência da norma o plano de capacitação continua sendo elaborado sem a utilização dos resultados da avaliação de desempenho para o planejamento de cursos de formação, especialização, aperfeiçoamentos etc. E a Portaria nº 473-DG/DPF de 12 de agosto de 2008 que trata sobre a política nacional de valorização e capacitação de servidores das atividades meio e fim do Departamento de Polícia Federal.

Ainda sobre o tema avaliação pode se encontrar no Planejamento Estratégico do DPF, elaborado com metas até o ano de 2022, o estabelecimento de critérios de avaliação do desempenho do pessoal.

O objetivo principal do presente estudo foi analisar os limites do atual modelo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos adotado pelo Departamento de Polícia Federal. Para realizar esta análise foram elaborados os seguintes objetivos específicos: Identificar o modelo atual de avaliação de desempenho adotado pelo Departamento de Polícia Federal e Verificar possíveis melhorias quanto à aplicação dos resultados obtidos. Se este modelo atende as regulamentações impostas pelo Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006) que instituiu diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, e a possibilidade de utilização dos resultados obtidos na avaliação como ferramenta no processo de negociação.

Além da utilização da avaliação de desempenho como um instrumento remuneratório, esta pode ser utilizada como um instrumento de gestão e de negociação. A negociação pode ser vista como uma maneira de melhorar a comunicação entre os funcionários e a administração, que na maioria das vezes possuem interesses divergentes. Esta prática no setor

¹ A Instrução Normativa ainda está em vigor.

público faz parte de uma nova política de gestão de pessoas que busca a democratização das relações de trabalho e melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Este novo modelo baseado na gestão por competências há muito já é divulgada na iniciativa privada, porém para o serviço público representa um desafio.

A negociação no setor público diverge do setor privado, pois no setor público devem ser considerados os aspectos políticos, econômicos e organizacionais, outra especificidade citada por Misoczky (2010) é o duplo papel dos servidores que também são cidadãos.

Avaliar pessoas dentro de uma organização usando critérios justos, e ao mesmo tempo estimular estas, não é uma tarefa fácil. Então a pesquisa buscou descobrir quais seriam os limites do atual modelo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos do Departamento de Polícia Federal?

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: O primeiro capítulo que contém a Introdução; o segundo capítulo apresenta uma abordagem sobre a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal, e as formas que esta é utilizada, para fins de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho. Ainda neste capítulo é tratado o embasamento jurídico e a revisão da literatura com os referenciais teóricos. O terceiro capítulo trata da metodologia que foi utilizada para a pesquisa. O quarto capítulo apresenta um histórico sobre o Departamento de Polícia Federal e os modelos de avaliação de desempenho existentes, bem como a análise dos dados; e por fim, no quinto capítulo são expostas as considerações finais.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E LEGISLAÇÃO

Para o desenvolvimento da pesquisa sobre o modelo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos da Polícia Federal, é necessária a abordagem de conceitos relevantes sobre o tema, como também do embasamento jurídico que fundamenta o assunto na Administração Pública Federal.

2.1 Conceitos e legislação.

Assim como os alunos são avaliados por seus professores, as organizações se preocupam com o desempenho de seus funcionários. Conforme Chiavenato (2004) o desempenho humano individual é resultante da influência de variáveis de natureza distintas, como cultura, clima organizacional, competências, local de trabalho, atitudes, motivação, gerenciamento do processo produtivo entre outros, logo o indivíduo não pode ser responsabilizado isoladamente pelos resultados obtidos.

Todos que compõe a instituição são responsáveis pelo processo de avaliação e beneficiários das informações obtidas através dos resultados.

Segundo Bergamini (1973) a avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas ou uma lista de defeitos, mas de um levantamento de informações que beneficiam todos dentro da organização. É uma apreciação sistemática do desempenho de cada servidor em função das atividades desempenhadas, das metas e resultados a serem alcançados.

Na Administração Pública Federal a avaliação de desempenho é utilizada com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho. Seu embasamento jurídico encontra-se na Constituição Federal, na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos, no caso do servidor administrativo do Departamento de Polícia Federal o Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010).

A avaliação para fins de estágio probatório está prevista no artigo 20 da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), e tem como objetivo verificar a aptidão e capacidade do servidor para o desempenho do cargo. Durante um período de 24 (vinte e quatro) meses, o servidor é avaliado conforme os seguintes critérios: disciplina, capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade. Caso não aprovado no estágio probatório o servidor será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.

O Decreto nº 84.669/80 (BRASIL, 1980) regulamenta o instituto da progressão funcional para os servidores incluídos no Plano Especial de Cargos, segundo a norma considera-se progressão funcional a 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*. A progressão horizontal decorrerá da avaliação de desempenho, expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor, o interstício para a progressão horizontal será de 12 (doze) meses, para os avaliados com o Conceito 1², e de 18 (dezoito) meses, para os avaliados com o Conceito 2³. Os critérios observados nesta avaliação com a finalidade de progressão são os seguintes: Qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade. Concorrerão à progressão vertical os servidores localizados na última referência das classes iniciais e intermediárias, para efeitos de progressão vertical o interstício será de 12 (doze) meses. Vale lembrar que esta avaliação se encerra quando o servidor chega ao último padrão da última classe.

O Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010), regulamentou critérios e procedimentos gerais para a avaliação de desempenho individual e institucional e o pagamento de gratificação de desempenho para várias carreiras, inclusive para os servidores administrativos do Departamento de Polícia Federal, definiu avaliação de desempenho como - *monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos (...) tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades* (BRASIL, 2010).

Na referida norma, a avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

- I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;
- II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- III - trabalho em equipe;
- IV - comprometimento com o trabalho; e

² Servidores avaliados no Conceito 1, obterão os efeitos financeiros da progressão a partir de 1º de setembro do ano corrente.

³ Servidores avaliados com Conceito 2, obterão os efeitos financeiros da progressão a partir de 1º de março do ano seguinte.

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o **caput** do art. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

I - qualidade técnica do trabalho;

II - capacidade de autodesenvolvimento;

III - capacidade de iniciativa;

IV - relacionamento interpessoal; e

V - flexibilidade às mudanças. (BRASIL, 2010)

O Decreto determina que as metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional, deverão se estabelecidas através de um processo de negociação entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, através de critérios objetivos, resultando na elaboração de um plano de trabalho da unidade. Não havendo uma negociação caberá a chefia responsável a fixação das metas.

Na avaliação de desempenho individual, os servidores que obtiverem resultado inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima prevista serão submetidos a processo de capacitação, sob responsabilidade do órgão.

O Decreto nº 5.707/06 instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública; e definiu gestão por competências como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

A implantação da gestão por competências representa a transição de um sistema baseado em normas e procedimentos administrativos para uma gestão baseada em resultados, a respeito da referida norma a autora Helena Kerr Amaral comenta que: “Não se trata de administração de pessoal nem da mera gestão de recursos humanos. Ela visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e seus talentos (AMARAL, 2006, p.554).

No modelo de gestão baseado nas competências é possível identificar os aspectos necessários ao desenvolvimento e à capacitação do servidor para um desempenho satisfatório de suas funções. Segundo Zarifian “as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização” (ZARIFIAN, 1999 *apud* CARBONE, 2005, p.44).

A gestão de recursos humanos na administração pública ainda é muito centralizada, o gestor, devido à estrutura legal, tem pouco controle sobre o recrutamento, seleção e

promoção. Conforme Rhuano (2007) este novo modelo integra todos os sistemas de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e demanda uma nova forma de gerenciar as pessoas.

O citado Decreto regulamenta uma política de desenvolvimento de pessoal que deve ser adotada no âmbito da administração pública federal, com as seguintes finalidades: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Buscando atender o que preceitua o artigo 37 da Constituição Federal do Brasil de 1988, ou seja, uma administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera que obedeça aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Sobre o princípio da eficiência, Alexandre de Moraes define:

[...] é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social (MORAES, 1999, p. 30).

A atual política de gestão de pessoas tem como eixo principal a democratização das relações de trabalho entre servidores e a Administração, esta nova visão foi demonstrado durante os debates na I Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009, realizada em Brasília, que teve como tema - A democratização das relações do trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Conforme podemos verificar no texto abaixo:

O diálogo revela-se, portanto, um importante instrumento democrático de gestão de pessoas nessa nova ordem. Perpassa o conjunto de ações estratégicas que vêm sendo desenvolvidas, cabendo especial destaque à nova sistemática de avaliação de desempenho, estruturada a partir da pactuação de metas entre chefias e servidores... Tal formulação traduz a compreensão de que o servidor, a chefia e a equipe de trabalho são atores de um processo de planejamento coletivo. Portanto, nesse cenário, quando da definição dos compromissos individuais e coletivos de desempenho, os conflitos que porventura apareçam serão negociados e alternativas de superação serão construídas⁴ (SRH, 2009).

Neste novo modelo de gestão de pessoas a negociação representa uma ferramenta para melhorar a comunicação entre servidores e a administração, que na maioria das vezes

⁴ http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto_Base_nacional.pdf

possuem interesses divergentes. A negociação coletiva surge como instrumento de aproximação entre o Estado e os cidadãos, citando Demari:

Os processos de negociação coletiva entre funcionalismo e Administração inserem-se no Estado atual como instrumento de aproximação entre o Estado e os cidadãos, e, até mesmo, como forma de superação da tão propagada crise no serviço público. Nesse sentido, não se pode olvidar que as demandas dos trabalhadores não se limitam à esfera pessoal ou corporativa, pois os servidores públicos, responsáveis pela prestação imediata do serviço público, estão em situação que os qualifica a identificar os pontos de estrangulamento do seu serviço e as deficiências na realização do mesmo, de forma que a instituição de um canal direto de comunicação com o Estado pode contribuir na superação de tais óbices, em proveito não só dos servidores, através da facilitação da execução das suas funções, como também da coletividade, principal beneficiária de eventuais acréscimos qualitativos na prestação do serviço público (DEMARI, 2007 p.202).

Observa-se que já existe um grande avanço com relação à legislação, agora o grande desafio será a implementação deste processo de avaliação de desempenho de excelência no âmbito da Administração Pública Federal, e em especial no DPF.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Avaliar pessoas dentro de uma instituição, seja ela de natureza privada ou pública, usando critérios justos não é uma tarefa fácil. Este estudo tem como objetivo analisar o modelo de avaliação de desempenho dos servidores da carreira administrativa do Departamento de Polícia Federal e quais suas limitações.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado um método descritivo de natureza quantitativa, em razão da restrição do tempo disponível. Foi utilizada a pesquisa Survey, segundo definição de Pinheiro (2010) é o meio para coleta de informações relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominada população. O método Survey possui como principal característica produzir descrições quantitativas de uma população (FREITAS, 2000).

Um questionário (APÊNDICE I) foi utilizado para coleta das informações, este foi elaborado com 10 questões do tipo fechada onde cada item tinha 05 categorias de respostas que variavam entre concordo totalmente, concordo, não concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente.

As primeiras 05 afirmações estavam relacionadas à avaliação realizada para fins de progressão, e as 05 últimas afirmações eram referentes à avaliação para fins de recebimento de uma gratificação de desempenho - GDATPF.

Os questionários foram aplicados aos servidores ativos, da carreira administrativa, ocupantes de cargos de nível médio e superior, lotados na Superintendência de Polícia Federal em Pernambuco, localizada na capital do Estado. Estes serviram como amostra para a população dos servidores administrativos do DPF.

Da amostra selecionada, composta por 54 servidores, 13 servidores encontravam-se afastados neste período. Foram enviados, via e-mail 26 questionários, e 15 foram distribuídos via formulário de papel entre os dias 22 e 28 de julho de 2010. Dos questionários enviados por meio eletrônico, 18 foram preenchidos e devolvidos, dos distribuídos pessoalmente 12 foram preenchidos e devolvidos, ou seja, dos 41 questionários entregues para preenchimento 30 foram preenchidos o que corresponde a uma participação de 73% dos servidores do estado de Pernambuco.

4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL

Antes de apresentar o sistema de avaliação de desempenho no âmbito do Departamento de Polícia Federal, é necessário conhecer a instituição, sua origem, como está representada no território brasileiro e como é composto seu quadro de pessoal.

4.1 O DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL

A Polícia Federal é um órgão de segurança pública que está presente em todos os estados brasileiros. Representado através de superintendências regionais e delegacias descentralizadas localizadas nas cidades do interior. No Distrito Federal localizam-se os órgãos centrais e uma Superintendência Regional. Tem sua origem na Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, criada por D. João VI, em 10 de maio de 1808, com as mesmas atribuições que tinha em Portugal, quando, na oportunidade, foi designado para o cargo de Intendente-Geral de Polícia da Corte o Desembargador e Ouvidor Paulo Fernandes Viana⁵.

A Constituição Federal, de 24 de janeiro de 1967 (BRASIL, 1967), estabeleceu que era competência da União manter e organizar a Polícia Federal e descreveu suas atribuições. A mesma Constituição, em seu artigo 210, estabeleceu que: “O atual Departamento Federal de Segurança Pública passa a denominar-se Departamento de Polícia Federal” (BRASIL, 1967).

Já a atual Constituição Federal, promulgada em 1988, manteve a denominação do DPF apenas como Polícia Federal, designada como órgão de segurança pública no art. 144, inciso I. Apesar de a referida Constituição denominar o órgão apenas como Polícia Federal e o Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007 (BRASIL, 2007), posicioná-lo hierarquicamente ao lado das demais secretarias do Ministério da Justiça, ainda é corrente a denominação Departamento de Polícia Federal.

A instituição Polícia Federal é composta por servidores de duas carreiras distintas, a carreira policial que desenvolve a atividade fim, formada por cargos de agente, escrivão, papiloscopista, delegado e perito criminal federal, sendo que os três primeiros considerados até a presente data como cargos de nível médio, porém o acesso a estes cargos a partir do concurso de 2004 é de nível superior. E outro grupo formado por servidores da carreira

⁵ <<http://www.pf.gov.br/institucional/historia/>>

administrativa que desenvolve a atividade meio, este também formado por servidores de nível médio e superior.

Em seu plano estratégico elaborado e publicado recentemente para o ano de 2022, consta a missão, visão e valores do DPF:

- **Missão** - Exercer as funções de polícia administrativa e judiciária, cumprindo suas atribuições legais, no estado democrático de direito, a fim de contribuir para manter a lei e a ordem, na preservação da segurança pública.
- **Visão** - Tornar a Polícia Federal uma referência mundial em segurança pública.
- **Valores** - Coragem, Lealdade, Patriotismo, Probidade, Ética e Direitos Humanos (DPF, 2008).

A Portaria nº 473/2008-DG/DPF regulamentou, no âmbito da instituição, e traçou diretrizes para uma política de capacitação de pessoas, a citada norma definiu que caberá anualmente à Diretoria de Gestão de Pessoal fixar linhas gerais da política de gestão de pessoal do Departamento de Polícia Federal. E a Academia Nacional e a Escola Superior de Polícia instituírem no âmbito de suas atribuições, programas permanentes de capacitação dos servidores com a finalidade de:

- I – nortear o desenvolvimento e a manutenção das competências necessárias à atuação profissional dos servidores, alinhadas com o planejamento estratégico do órgão;
- II – contribuir para a efetividade e qualidade nos serviços prestados ao cidadão;
- III – preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos, presentes e futuros da organização;
- IV – desenvolver uma cultura na qual a responsabilidade pela capacitação seja compartilhada por todas as áreas da organização e pelo próprio servidor;
- V – valorizar os servidores por meio de uma educação continuada;
- VI – direcionar o investimento em capacitação para o alcance das metas e das estratégias da organização;
- VII – contribuir no desenvolvimento de doutrinas nas áreas de gestão e segurança públicas;
- VIII – fomentar ações voltadas aos servidores policiais e administrativos, que assim desejarem, visando à capacitação de para os concursos de ingresso nos cargos de Delegado de Polícia Federal e Perito Criminal Federal (DGP/DPF, 2008).

Por intermédio da Portaria nº. 208-MPOG, de 25 de julho de 2006, em seu artigo 2º, inciso III, definiu sistema de gestão por competência como sendo “...a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores”. (MPOG, 2006)

A citada Portaria em seus artigos 4º e 5º prevê que: “Os órgãos e entidades da Administração Federal deverão elaborar o respectivo Plano Anual de Capacitação até o primeiro dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua vigência.” (MPOG, 2006). E mais: “caberá ainda aos órgãos e entidades a elaboração do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, o qual será encaminhado à SRH até o dia 31 de janeiro do ano posterior ao de vigência.” (MPOG, 2006).

O Plano Anual de Capacitação do Departamento de Polícia Federal tem por finalidade a definição de cursos de formação, bem como de educação permanente, especialização, dentre outras ações de capacitação.

O Plano Anual de Capacitação de 2010 - PAC/2010 da Academia Nacional de Polícia (ANP), para o ano letivo de 2010, foi aprovado pela Portaria nº. 2714/2009-DGP/DPF, tem como finalidade a definição de cursos de formação, educação continuada, especialização e outros eventos de capacitação.

Conforme consta em seu texto, os eventos de capacitação referentes à educação continuada constantes do Plano são resultados da análise e seleção das propostas apresentadas pelas unidades centrais. Os eventos foram previstos tendo como unidades proponentes as Diretorias do órgão, a fim de padronizar e aperfeiçoar as ações de capacitação, levando-se em consideração a pertinência e a subordinação técnica dos temas abordados.

As ações educacionais previstas para o ano de 2010 estão disponíveis ao público interno da PF acessando a página da Academia Nacional de Polícia na intranet⁶. Consultando tal cronograma observam-se eventos tanto para os servidores da carreira policial como para servidores da carreira administrativas.

4.2. A avaliação de desempenho

Segundo Lucena (1995) a avaliação de desempenho está ligada a missão da empresa, para que esta possa alcançar seus objetivos deverá mobilizar recursos do tipo financeiros, tecnológicos etc. No entanto, estes recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Estes devem ser combinados ao fator humano, pois representam os meios de transformação do trabalho, "é das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões sobre como usar tais recursos" (LUCENA, 1995, p.16).

⁶ Disponível no endereço eletrônico: <<http://intranet.dpf.gov.br/anp>>

Assim como os demais servidores da Administração Pública Federal, os servidores do DPF são avaliados para fins de aprovação no estágio probatório, que tem um período de duração de 24 (vinte quatro) meses, nos termos do artigo 20 da Lei nº 8.112/90. Além desta avaliação, existem outras formas para avaliar os servidores, como existem duas carreiras distintas e bem definidas é normal que existam modelos distintos de avaliação.

A administração, em seu plano estratégico elaborado até 2022, definiu em seu objetivo relacionado à adequação de recursos humanos, uma meta de estabelecer critérios para a avaliação de pessoal através da reformulação do modelo atual e vincular a avaliação de todos os servidores com os objetivos, estratégias e metas da respectiva unidade, e do DPF como um todo.

Como o presente trabalho pretende analisar o modelo de avaliação aplicada aos servidores administrativos será feito apenas um breve relato sobre a avaliação dos servidores policiais.

Os servidores policiais federais são avaliados anualmente, e a partir do corrente ano passarão a ser avaliados na forma do Decreto nº 7.014 de 23 de novembro de 2009, publicado no DOU de 24.11.2009 (BRASIL, 2009). Serão observados os seguintes critérios mínimos para a avaliação de desempenho:

- I - qualidade e quantidade de trabalho;
- II - iniciativa e cooperação;
- III - assiduidade e urbanidade;
- IV - pontualidade e disciplina;
- V - conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento;
- VI - preparo físico;
- VII - habilidade para manuseio e porte de arma.

Atualmente o servidor administrativo do DPF é avaliado através de três modelos com objetivos distintos, ou seja, para aprovação em estágio probatório, para fins de progressão e para fins de recebimento de gratificação. Vamos nos deter na análise dos dois últimos modelos e a partir desta verificar quais suas limitações.

4.3 Análise dos dados

É importante ressaltar que a amostra selecionada inicialmente era composta por 54 servidores, porém este número foi reduzido em razão do grande índice de servidores

afastados. No período, entre os dias 22 e 28 de julho de 2010, que foram distribuídos os questionários, 13 servidores estavam com afastamentos regulamentares – férias, licença médica, licença capacitação, viagem a serviço. Assim, foram distribuídos 41 questionários no período, entre os dias 22 e 28 de julho de 2010. Sendo que, 26 questionários foram enviados por e-mail e 15 foram distribuídos via formulário de papel. Dos questionários enviados por meio eletrônico, 18 foram devolvidos e dos questionários distribuídos pessoalmente 12 foram devolvidos. Totalizando a participação de 30 servidores na pesquisa o que corresponde a 73% dos formulários enviados. É importante ressaltar que a proposta da pesquisa é sobre os servidores lotados na Superintendência de Polícia Federal em Pernambuco.

4.3.1 Avaliação para fins de progressão

Os servidores da carreira administrativa são avaliados com a finalidade de obter progressão horizontal ou vertical na forma do Decreto nº 84.669/80(BRASIL, 1980). Esta avaliação consiste na distribuição de uma ficha para avaliação denominada FAS – Ficha de Avaliação do Servidor (ANEXO I), encaminhada no início do mês de junho, para que o servidor seja avaliado pela chefia imediata sobre os seguintes critérios:

- Qualidade e quantidade do trabalho;
- Iniciativa e cooperação;
- Assiduidade e urbanidade;
- Pontualidade e disciplina e
- Antiguidade.

São atribuídos pontos que variam de 05 a 40 pontos conforme o critério, no quesito antiguidade é atribuído 01 ponto para cada ano de efetivo exercício até o limite de 30 pontos.

Os servidores que estão posicionados no último padrão de determinada classe e os ocupantes de cargos ou função de chefias não são avaliados, a estes é atribuído o conceito 1, conforme explicado anteriormente, obterão os efeitos financeiros da progressão a partir de 1º de setembro do ano corrente.

Servidores posicionados no último padrão da última classe (classe S - padrão III), não são mais avaliados, pois se trata de uma avaliação para fins de progressão.

Em relação a este modelo de avaliação, utilizado desde a década de 80, foram elaboradas cinco questões com a finalidade de avaliar a percepção do servidor.

Tabela 1

| <i>Função</i> | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 6 | 20% |
| Concordo | 17 | 56% |
| Não concordo, nem discordo | 3 | 10% |
| Discordo | 2 | 7% |
| Discordo totalmente | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

A Tabela 1 foi elaborada a partir da primeira questão sobre o modelo baseado no Decreto nº 84.669/80 (BRASIL, 1980), quanto à função para o qual foi criado, ou seja, se ele promove a progressão funcional. 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.

Tabela 2

| <i>Crítérios</i> | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 11 | 37% |
| Não concordo, nem discordo | 3 | 10% |
| Discordo | 10 | 33% |
| Discordo totalmente | 5 | 17% |
| Total | 30 | 100% |

Na Tabela 2, que corresponde à segunda questão é referente aos critérios utilizados: qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina; e antiguidade, se estes são suficientes para uma avaliação satisfatória. Observa-se que 50% discordam destes critérios. Estes são insuficientes e tornam a avaliação muito intuitiva, pois não existe controle mensurável para quantidade e qualidade do trabalho. Existem critérios que não poderiam constar em um mesmo item, é o caso de assiduidade e urbanidade ou pontualidade e disciplina. Esta falta de objetividade faz com que muitos chefes cumpram o processo de avaliar os servidores por mera formalidade (LUCENA, 1995).

Tabela 3

| Feedback | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 5 | 17% |
| Não concordo, nem discordo | 5 | 17% |
| Discordo | 12 | 40% |
| Discordo totalmente | 7 | 23% |
| Total | 30 | 100% |

A Tabela 3 corresponde à questão que tratava sobre o *feedback* fornecido por este modelo (para fins de progressão), o resultado foi que 40% discordam e 23% discordam totalmente, observa-se que para a maioria falta comunicação entre avaliadores e avaliados. O modelo não proporciona comunicação a respeito dos resultados da avaliação entre o servidor e a chefia imediata, conforme Chiavenato (2004) a retroação a respeito do desempenho é necessária para que o servidor saiba como está realizando o seu trabalho.

Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho (CHIAVENATO, 2004, p.190).

Tabela 4

| Capacitação | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 6 | 20% |
| Não concordo, nem discordo | 2 | 7% |
| Discordo | 13 | 43% |
| Discordo totalmente | 8 | 27% |
| Total | 30 | 100% |

Na Tabela 4, referente à questão sobre a utilização dos resultados obtidos como fonte de informação para criação de um plano de capacitação 70% dos pesquisados discordaram. As informações obtidas através dos resultados da avaliação não geram a possibilidade de se localizar problemas na gestão de pessoas, não produz informações para ações de capacitação.

Planos de capacitação elaborados sem resultados da avaliação de desempenho carecem de informações imprescindíveis ao desenvolvimento de pessoas. Dutra afirma que: “As ações

de desenvolvimento devem ser definidas com base nas necessidades de cada pessoa em particular e na premissa de ajudar a pessoa a mobilizar seus pontos fortes para desenvolver-se” (DUTRA, 2009, p. 153).

Tabela 5

| <i>Negociação</i> | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 5 | 17% |
| Não concordo, nem discordo | 5 | 17% |
| Discordo | 13 | 43% |
| Discordo totalmente | 6 | 20% |
| Total | 30 | 100% |

Na Tabela 5, que apresenta os resultados da questão sobre a utilização dos resultados como instrumento de negociação, 63% não concordam na utilização dos resultados como uma ferramenta de negociação. Este resultado provavelmente está relacionado às respostas das questões anteriores, principalmente a que foi apresentada na Tabela 3 que se refere à falta de comunicação. Conforme Misoczky (2010) a negociação coletiva representa o diálogo entre as partes interessadas visando uma composição que represente o equilíbrio.

4.3.2 Avaliação para fins de recebimento da GDATPF

No ano de 2009, o Ofício-Circular nº 024/2009-DGP/DPF (ANEXO III) orientou quanto a procedimentos a serem adotados em decorrência da Lei nº 11.784/08 (BRASIL, 2008), que instituiu a Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal – GDATPF, conforme o referido Ofício, a GDATPF:

[...] tem por finalidade incentivar o aprimoramento das ações da Polícia Federal em todas as suas áreas de atividades e será concedida de acordo com os resultados das avaliações de desempenho individual e institucional. (DGP/DPF, 2009).

Para tal avaliação foi criada a FDI – Ficha de Desempenho Individual (ANEXO 2) onde os critérios para avaliação são os seguintes:

001 – Produtividade

002 – Capacidade de iniciativa e autodesenvolvimento

003 – Disciplina e Responsabilidade

004 – Comprometimento com o trabalho

005 – Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

Para cada item será atribuída uma nota de 0 a 4 pontos até o limite de 20 pontos. Neste modelo de avaliação todos os servidores deverão ser avaliados, inclusive aqueles que se estão posicionados na classe especial e os que ocupam cargos de chefia.

O Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010) regulamentou critérios para avaliação de desempenho individual e o pagamento de gratificação de desempenho GDATPF – Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal, logo surgiu mais uma modalidade de avaliação. O resultado da pontuação corresponderá ao percentual que será pago da referida gratificação até o limite de 20 % (vinte por cento).

A gratificação de desempenho será paga observando o limite máximo de cem pontos e o mínimo de trinta pontos por servidor, correspondendo cada ponto, em seus respectivos níveis, classes e padrões, aos valores estabelecidos em lei, respeitada a seguinte distribuição:

I - até vinte pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual; e

II - até oitenta pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional.

O Decreto definiu o objetivo da avaliação de desempenho institucional: “visa aferir o alcance das metas organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas”. As metas globais serão fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão, ou entidade de lotação, ou do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado. As metas intermediárias deverão ser elaboradas em consonância com as metas globais.

Ainda segundo o Decreto as metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos e deverão compor o plano de trabalho de cada unidade do órgão e, salvo situações devidamente justificadas, serão previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho.

Caso não haja acordo antes do início do período de avaliação, caberá à chefia responsável pela equipe de trabalho fixar as metas.

No caso do DPF a primeira avaliação para recebimento da gratificação foi realizada no mês de novembro de 2009, e ainda não havia a edição do Decreto, logo para pagamento da gratificação foi considerando 80 pontos para a avaliação institucional, e os outros 20 pontos

deveriam ser obtidos através da avaliação individual feita pela chefia imediata, conforme critérios citados anteriormente.

Na segunda parte do questionário foram repetidas as mesmas perguntas utilizadas para o modelo de avaliação para fins de progressão funcional, desta vez em relação ao modelo de avaliação que tem a finalidade de recebimento da gratificação GDATPF, os resultados obtidos são relatados a seguir.

Ao comparar a Ficha de Avaliação do Servidor – FAS (ANEXO I) com a Ficha de Desempenho Individual – FDI/GDATPF (ANEXO II), percebeu-se não existir grandes diferenças nos processos de avaliação, além do aspecto financeiro, pois a avaliação baseada na Lei nº 11.748/08 proporciona ao servidor a possibilidade de recebimento de um percentual de 20% de uma gratificação e que, a avaliação realizada no ano de 2009 teve efeitos retroativos ao mês de janeiro o que representou um aumento significativo no contracheque do servidor. Porém na análise dos questionários observou-se que os respondentes concordaram em apenas um dos itens, o item que perguntava se os atuais modelos atendem a função para o qual foram criados, assim conclui-se que estas respostas devem está relacionadas ao fator financeiro. A partir desta observação foi feita a comparação entre os dois modelos de avaliação colocando-se as tabelas lado a lado.

Tabela 6

| <i>Função</i> | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 7 | 23% |
| Concordo | 14 | 47% |
| Não concordo, nem discordo | - | - |
| Discordo | 9 | 30% |
| Discordo totalmente | - | - |
| Total | 30 | 100% |

Tabela 1

| <i>Função</i> | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 6 | 20% |
| Concordo | 17 | 56% |
| Não concordo, nem discordo | 3 | 10% |
| Discordo | 2 | 7% |
| Discordo totalmente | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

Comparando a Tabela 6 com a Tabela 1, temos: na Tabela 1, 76% concordam que este atende aos fins a que se destina: promover a progressão do servidor. E na tabela 6, 70% concordam que o modelo referente à avaliação para recebimento da gratificação GDATPF, também atende a finalidade para o qual foi criado.

Tabela 7

| Critérios | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 2 | 7% |
| Concordo | 16 | 53% |
| Não concordo, nem discordo | 2 | 7% |
| Discordo | 10 | 33% |
| Discordo totalmente | - | - |
| Total | 30 | 100% |

Tabela 2

| Critérios | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 11 | 37% |
| Não concordo, nem discordo | 3 | 10% |
| Discordo | 10 | 33% |
| Discordo totalmente | 5 | 17% |
| Total | 30 | 100% |

O segundo questionamento era quanto aos critérios utilizados na avaliação, a maioria dos entrevistados concorda com estes, não houve nenhuma resposta que discordasse totalmente.

Observa-se (Tabela 7) que no modelo de avaliação que proporciona o recebimento de um percentual que pode representar até 20% de uma gratificação, 60% dos entrevistados concordam com os critérios utilizados. Ao comparar com a Tabela 2, nota-se que no modelo referente à progressão funcional 50% dos servidores discordam dos critérios utilizados.

Comparando a Ficha de Avaliação do Servidor – FAS (ANEXO I) com a Ficha de Desempenho Individual – FDI/GDATPF (ANEXO II) observa-se que os critérios continuam muito subjetivos e pouco mensuráveis. Assim todos os servidores continuam sendo avaliados da mesma forma independente do cargo que ocupa ou função que desempenha.

Quanto aos critérios: “Cada trabalhador executa seu trabalho de forma diferente e não deve ser percebido ou tratado da mesma maneira que o outro. Cabe ao avaliador a imparcialidade” (SOUZA, 2005, p.101).

Ainda em relação aos critérios utilizados para avaliação de desempenho, Chiavenato explica que:

A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 199).

É importante ressaltar que este modelo é recente e foi aplicado pela primeira vez em 2009, através de um processo realizado em um curto período entre os dias 23 e 25 de novembro, em razão dos efeitos financeiros retroativos a janeiro de 2009 e fechamento da folha de pagamento, conforme pode se observar no Ofício Circular nº 24/2009-DGP/DPF (ANEXO III).

Tabela 8

| Feedback | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 13 | 43% |
| Não concordo, nem discordo | 5 | 17% |
| Discordo | 10 | 33% |
| Discordo totalmente | 1 | 3% |
| Total | 30 | 100% |

Tabela 3

| Feedback | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 5 | 17% |
| Não concordo, nem discordo | 5 | 17% |
| Discordo | 12 | 40% |
| Discordo totalmente | 7 | 23% |
| Total | 30 | 100% |

Com relação ao *feedback* (Tabela 8) promovido por este modelo de avaliação: 43% dos servidores responderam que concordam 17% não concordam nem discordam, 33% discordam e 3% discordam totalmente. Ao compararmos com a Tabela 3, do modelo que avalia para fins de progressão funcional percebe-se 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.

Mas uma vez é necessário ressaltar que não existe até o momento nenhuma determinação ou orientação quanto ao retorno dos resultados da avaliação, além da ciência do servidor na Ficha de Desempenho Individual – FDI. As ações existentes partiram de algumas chefias que conversaram com o servidor para explicar o resultado da avaliação.

Conforme Chiavenato “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho, e se os critérios estabelecidos atendem aos objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2004 p. 224).

Tabela 9

| Capacitação | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 15 | 50% |
| Não concordo, nem discordo | 4 | 13% |
| Discordo | 8 | 27% |
| Discordo totalmente | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

Tabela 4

| Capacitação | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 6 | 20% |
| Não concordo, nem discordo | 2 | 7% |
| Discordo | 13 | 43% |
| Discordo totalmente | 8 | 27% |
| Total | 30 | 100% |

Ao comparar as Tabelas 9 e 4, observa-se que os servidores percebem estas diferenças pois na tabela 9 a maioria dos entrevistados, 53% concordam que os resultados obtidos na avaliação com fins de recebimento da gratificação GDATPF podem ser utilizados como instrumento para elaboração de plano de capacitação. Este dado difere das respostas obtidas quando questionados a respeito do modelo utilizado para fins de progressão, 70 % dos servidores discordam (Tabela 4).

Os resultados obtidos da avaliação de desempenho, podem servir como ferramenta que permite localizar possíveis dissonâncias, necessidades de capacitação e treinamento e consequentemente corrigir tais problemas. Sobre este tema, Chiavenato diz que:

A avaliação de desempenho é um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização. (Chiavenato, 2009, p. 113).

No modelo referente ao recebimento da GDATPF, a pontuação alcançada se refere ao desempenho individual do servidor quanto aos itens avaliados - 0/1 insuficiente, 2 regular, 3 bom, 4 ótimo. Caso a pontuação seja inferior a 50% da pontuação máxima prevista pelo órgão, no caso 20 pontos, o avaliado deverá ser submetido a um processo de capacitação, sob a responsabilidade do órgão, conforme determina o Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010).

Diferente do modelo instituído pelo Decreto nº 84.669/80 (BRASIL, 1980) onde não existem previsão legal, e os dados obtidos na avaliação não são suficientes para o desenvolvimento de ações de capacitação.

Ao analisar o texto do Plano Anual de Capacitação de 2010 - PAC/2010, pode se perceber que tais ações ainda não foram planejadas utilizando os resultados das avaliações de desempenho aplicadas aos servidores, seja eles da carreira administrativa ou policial; e sim através de propostas dos dirigentes das unidades centrais,

Os eventos de capacitação referentes à educação continuada constantes do presente Plano são resultados da análise e seleção das propostas apresentadas pelas unidades centrais. Esclarece-se, ademais, que os eventos foram previstos tendo como unidades proponentes as Diretorias do órgão, a fim de padronizar e otimizar as ações de capacitação, levando-se em consideração a pertinência e a subordinação técnica dos temas abordados.(DGP/DPF, 2009)

Tabela 10

| <i>Negociação</i> | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 2 | 7% |
| Concordo | 18 | 60% |
| Não concordo, nem discordo | 3 | 10% |
| Discordo | 6 | 20% |
| Discordo totalmente | 1 | 3% |
| Total | 30 | 100% |

Tabela 5

| <i>Negociação</i> | Respostas | % |
|----------------------------|-----------|------|
| Concordo totalmente | 1 | 3% |
| Concordo | 5 | 17% |
| Não concordo, nem discordo | 5 | 17% |
| Discordo | 13 | 43% |
| Discordo totalmente | 6 | 20% |
| Total | 30 | 100% |

Quanto à utilização dos resultados obtidos com ferramenta de negociação, a maioria dos servidores administrativos entrevistados, 67% responderam que estes podem ser utilizados com instrumento para negociação (Tabela 10). Um exemplo citado por um dos servidores seria a utilização dos resultados positivos como orientação para decisões sobre o plano de carreira. Mais uma vez comparando com o outro modelo, Tabela 5, o resultado é inverso 63% discordam que tais resultados possam ser utilizados como instrumento de negociação.

Para utilização dos resultados da avaliação como ferramenta de negociação coletiva por parte do sindicato junto ao MPOG, é necessário o estabelecimento de metas institucionais e individuais que deverão ser cumpridas pelos servidores e pela administração.

Citando Braga apud Misoczky (2010) negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado” (BRAGA, 1998, p.155).

4.3.3 Os limites detectados na avaliação de desempenho

A participação dos avaliados nas fases do processo de avaliação ainda é muito deficiente. Após a análise dos questionários e legislação que regulamenta a avaliação de desempenho dentro da Polícia Federal, foram detectados os seguintes limites:

Quanto aos critérios utilizados, para a avaliação de desempenho dos servidores da carreira administrativa, em sua maioria estes não correspondem à realidade dos servidores. Não existe comprometimento por parte dos atores envolvidos no processo, talvez pela falta de consciência da importância da avaliação de desempenho.

Os critérios são genéricos, o que induz a subjetividade por parte do avaliador, não são estabelecidos por cargos ou funções específicas. Os servidores, independente de cargos ou

funções, são avaliados do mesmo modo. Principalmente no modelo mais antigo, ainda em vigor, que tem por finalidade a progressão funcional. No modelo referente ao pagamento da gratificação GDATPF os critérios, da última avaliação, continuam sendo genéricos e ainda não foram estabelecidos através de um processo de negociação entre servidores e chefias, conforme determina o Decreto.

Em relação ao *feedback* da avaliação de desempenho, este continuou sendo apenas no momento da ciência do servidor na ficha de avaliação a única comunicação entre servidores e chefia. Foram detectadas ações isoladas por parte de algumas chefias, mas ainda não existe nada de concreto que vincule a chefia a retornar ao seu subordinado o resultado da avaliação.

Não foram detectados procedimentos para identificar qualidades e deficiências no desempenho dos empregados e reconhecer obstáculos à execução das tarefas/*feedback*. Apesar de a maioria dos respondentes do questionário afirmar que o modelo que proporciona o recebimento de uma gratificação fornece *feedback*, não foi detectado através desta pesquisa melhoria na comunicação entre gestores e servidores.

Apesar da existência de normas internas e externas que regulamentam a capacitação dos servidores, e dos respondentes concordarem que os resultados obtidos na avaliação poderiam ser utilizados como instrumento para capacitação dos servidores, estes ainda não estão sendo utilizados.

4.4 A avaliação como elemento de negociação

Conforme Misoczky (2010) a negociação coletiva, além de ser um veículo das demandas dos trabalhadores deverá ser um meio de inserção destes no planejamento dos serviços públicos prestados.

Ao analisarmos o Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010) podemos observar que já existe uma previsão legal para que negociação esteja presente no processo de avaliação de desempenho, este determina o estabelecimento das metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão acontecer através de um processo de negociação entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, através de critérios objetivos, resultando na elaboração de um plano de trabalho da unidade.

Como instrumento de negociação coletiva, é possível a utilização, pelos sindicatos, dos resultados obtidos com base nos índices de produtividade, cumprimento de metas institucionais e melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, como uma ferramenta de negociação junto à mesa de negociação - MPOG no momento de negociar

aumento salarial para a categoria, criação de carreiras, melhoria no plano de cargos, pagamento de gratificações.

O resultado da avaliação individual pode ser utilizado, pelo servidor, para negociar junto à chefia imediata uma jornada de trabalho flexível, movimentação dentro da unidade de trabalho, custeio e liberação para cursos. Quanto à administração, esta pode utilizar os resultados da avaliação de desempenho para solicitar eventos de capacitação junto ao órgão central ou ministério do planejamento, cobrar maior produtividade, propor movimentação, preencher funções de confiança.

Para Stoll “a negociação coletiva é o processo democrático por meio do qual as partes buscam, diretamente, uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam” (STOLL, 2007, p.26).

4.5 Comparando o modelo de avaliação atual com o exemplo da FJN

A título de ilustração é apresentado um estudo⁷ que trata de algumas experiências de avaliação de desempenho na administração pública e incluiu a experiência da Fundação Joaquim Nabuco - FJN. Apesar de não ser um modelo ideal, apresenta alguns pontos positivos.

A Fundação Joaquim Nabuco:

[...] associa a avaliação de desempenho ao fortalecimento da política de recursos humanos e ao desenvolvimento e valorização do servidor e, através disso, ao aprimoramento do desempenho institucional e alcance de objetivos individuais, gerenciais e organizacionais. É destacado o caráter de conscientização do servidor quanto ao seu desempenho e o fornecimento de informações para a superação de dificuldades e desenvolvimento de potencialidades, bem como o favorecimento das relações de trabalho entre a chefia e o subordinado pela programação conjunta de atividades e definição clara de resultados a serem alcançados. (ODELIUS, 2000, p.15).

Comparando com o modelo adotado pela PF o Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010) definiu como:

[...] monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (BRASIL, 2010).

No modelo utilizado pela Fundação Joaquim Nabuco – FJN - planejamento, acompanhamento, avaliação e *feedback* fazem parte das etapas do processo de Desempenho

⁷ Estudo realizado pela professora Catarina Cecília Odelius da Universidade de Brasília publicado em Cadernos ENAP, no ano de 2000, com o título de *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*.

de Pessoal. O plano de trabalho, orientado pelo plano anual da Fundação, é definido através de reuniões com participação da chefia e servidores. Além destas, são realizadas pelo menos duas reuniões de acompanhamento que servem para assegurar o alcance dos resultados planejados. As avaliações são feitas através de fichas de avaliação, diferenciadas de acordo com os cargos, distribuídas às chefias imediatas. O resultado da avaliação é comunicado ao servidor pela chefia através de uma reunião, caso este não concorde, e não haja um consenso, pode solicitar revisão junto ao Setor de Recursos Humanos dentro do prazo estabelecido anteriormente. Após a identificação dos fatores que interferem no desempenho, estes servirão como subsídio para o planejamento do próximo período, reiniciando desta forma o processo.

Comparando com o modelo da FJN, o sistema utilizado no DPF não possui as etapas de planejamento, acompanhamento e *feedback*. Até o presente momento não foi realizado o plano de trabalho baseado no planejamento estratégico da instituição. É utilizado um único modelo de avaliação para todos os servidores da carreira administrativa. A comunicação do resultado da avaliação é feita quando da ciência do servidor (assinatura na ficha de avaliação), e este também pode recorrer do resultado da avaliação dentro do prazo determinado. Em relação aos resultados da avaliação, conforme Tabela 9, a maioria dos servidores acredita que estes podem ser utilizados como ferramentas de ações de capacitação, porém ainda não estão sendo utilizados para elaboração do plano anual de capacitação.

Em relação à melhoria no processo de gestão, a Polícia Federal aderiu, no ano de 2009, ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, criado pelo Decreto nº 5.378 de 23, de fevereiro de 2005, que tem “a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2005). E em junho deste ano teve todas as superintendências certificadas pelo Ministério do Planejamento no nível de gestão no modelo do GESPÚBLICA.

Ainda quanto à melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão foi lançada este ano a Carta de Serviços da Polícia Federal⁸ que tem por objetivo informar aos cidadãos dos serviços prestados pelo órgão, as formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. E a Pesquisa de Satisfação⁹ que objetiva assegurar a participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados. A carta de serviços e a pesquisa de satisfação foram instituídas pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009 (BRASIL, 2009).

⁸ <http://www.pf.gov.br/institucional/carta-de-servicos/>

⁹ <http://www.pf.gov.br/institucional/pesquisa-de-satisfacao/>

A Polícia Federal está se empenhando em cumprir a determinação do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006) no que tange a implantação de uma gestão baseada em competências, visando o desenvolvimento do servidor e melhoria na qualidade dos serviços prestados. Foi realizado o levantamento do perfil profissiográfico dos cargos policiais, o planejamento estratégico com amplitude até 2022, o mapeamento das competências dos cargos, e atualmente está sendo feito o mapeamento das competências das funções, realizado no mês de agosto de 2010, com a presença de servidores que desempenham as mais diversas funções dentro do Departamento de Polícia Federal e sob a orientação e supervisão de profissionais da UNB. Este mapeamento das funções teve a participação dos dirigentes no nível gerencial, e de demais chefias e servidores a nível técnico e de suporte. Esta ação pode ser considerada como uma etapa importante para um novo modelo de gestão, e também como um avanço no processo de negociação, pois houve a participação efetiva de representantes de todos os cargos e chefias, e foram mapeadas não apenas as atribuições institucionais, mas também as atividades realmente desenvolvidas por estes servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi analisar o modelo de avaliação de desempenho dos servidores da carreira administrativa do Departamento de Polícia Federal, relacionando os modelos utilizados para avaliação de desempenho com base na legislação vigente e as informações coletadas através de pesquisa junto aos servidores da Superintendência de Polícia Federal em Pernambuco.

O objetivo principal era analisar os limites do atual modelo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos adotado pelo Departamento de Polícia Federal. Para tanto foi necessário o levantamento e descrição dos modelos de avaliações existentes, e em seguida a aplicação de questionário aos servidores da carreira administrativa lotados na Superintendência em Pernambuco, com a finalidade de observar a percepção destes em relação aos modelos de avaliação existentes.

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.

Em relação aos critérios utilizados para avaliar o desempenho, estes não são diferenciados de acordo com o cargo, ou seja, são aplicados os mesmos critérios a todos os servidores. A partir das informações coletadas nos questionários e por meio de comparação com outros modelos de avaliação, concluiu-se que há a necessidade de critérios elaborados de acordo com as características do cargo e com as funções exercidas pelos servidores. No atual modelo os resultados apresentados não refletem necessariamente a produtividade dos servidores.

A falta de comunicação entre servidores e chefias foi outro limite detectado na pesquisa. Deve ser dado ao servidor *feedback* de suas ações para que este saiba como proceder para melhorar o seu desempenho. O avaliado assim como a chefia deve participar de todas as fases do processo de avaliação de desempenho, e até a conclusão deste estudo não tinha sido elaborado o plano anual com a definição das metas individuais e organizacionais a serem atingidas no decorrer do ano.

Apesar da existência de normatização no âmbito do órgão e de um plano anual de capacitação, não foi possível detectar a relação entre a utilização dos resultados obtidos

através das avaliações de desempenho e as ações de capacitação existentes dentro do Departamento.

A utilização da avaliação de desempenho como ferramenta de negociação, na opinião da maioria dos servidores, é possível. Isto foi visualizado no modelo adotado para fins de recebimento da GDATPF. E esta negociação pode ser praticada quando da elaboração do plano anual que estabelecerá os objetivos e metas a serem cumpridas no decorrer do ano, através de critérios estabelecidos pelos servidores e chefia imediata. Os resultados obtidos, na avaliação, baseados nos índices de produtividade e cumprimento de metas podem ser utilizados como ferramenta de negociação coletiva, junto ao MPOG, por parte do sindicato para obtenção de benefícios para a carreira administrativa tais como melhoria no plano de cargos e salários, assim como pelos servidores e administração para promoção de ações de capacitação, movimentação de servidores preenchimento de funções de confiança.

Um novo modelo de gestão de pessoas baseado no desenvolvimento do servidor está sendo delineado dentro do Departamento de Polícia Federal, o primeiro passo já foi dado quando da elaboração do planejamento estratégico com amplitude até 2022, e o levantamento do perfil profissiográfico. Nesta fase final da pesquisa, foi criado um grupo de trabalho como parte de um projeto no sentido de implantar a gestão por competências, atualmente está sendo realizado um mapeamento das competências das funções de chefias, tanto daquelas que existem na estrutura do órgão quanto das chefias informais. O próximo passo será a validação das informações obtidas, por todos os servidores, provavelmente por meio eletrônico.

A aplicação dos questionários no período de 22 a 28 de julho foi prejudicada em razão do grande índice de servidores afastados em virtude de férias e outros afastamentos regulamentares o que ocasionou uma redução na amostra. Apesar da ciência de que este período é caracterizado por um grande número de ausências, a escolha foi motivada tendo em vista o prazo inicial de conclusão deste estudo.

Na análise dos dados coletados foi detectado que apesar das diferenças entre os processos de avaliação não serem significativas, exceto sob o ponto de vista financeiro, os respondentes discordaram em quase todos os itens do questionário, sendo necessárias mais informações para que se possa analisar a causa de tais respostas.

Por se tratar de um novo sistema de avaliação de desempenho, instituído recentemente pela Lei nº 11.784/08 (BRASIL, 2008), e que ainda se encontra na fase de implantação na Administração Pública Federal e em especial no Departamento de Polícia Federal, ainda não é o momento para avaliar seus efeitos e qualidade, logo o assunto poderá servir de tema para futuras pesquisas.

É importante registrar a contribuição que este estudo poderá trazer: Para a instituição Polícia Federal quanto à identificação de alguns limites no processo de avaliação dos servidores da carreira administrativa, tal informação talvez possa auxiliar ao órgão na construção de um modelo de avaliação de desempenho que atenda as determinações do Decreto nº. 7.133/10 (BRASIL, 2010). Ao patrocinador do curso, o MPOG, fica a opinião favorável dos servidores quanto à utilização dos resultados da avaliação de desempenho como ferramenta de negociação. O resultado da pesquisa proporcionou ainda outro olhar da pesquisadora em relação aos limites do atual modelo de AD e traz novos aspectos para futuras pesquisas. Para a sociedade pode-se afirmar que esta pesquisa permite perceber o quanto à democratização das relações de trabalho beneficia não apenas aos servidores e a administração, mas também a sociedade através da melhoria na qualidade dos serviços prestados.

As informações expostas no presente trabalho, bem como as ações que estão sendo desenvolvidas para a adoção de um novo modelo de gestão, demonstram 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 competências surge como um marco, pois representa uma mudança na cultura, na forma da instituição perceber seus servidores.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA. Plano Anual de Capacitação. Disponível em: https://webvpn.dpf.gov.br/http/0/intranet.dpf.gov.br/anp/noticias/anexos/PAC_2010.pdf. (Acesso restrito a servidores do DPF através da intranet) Acesso em: 06 ago. 2010.

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de Competências de Servidores na Administração Pública Brasileira. Revista do Serviço Público, Brasília: ENAP, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de desempenho Humano na Empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BRASIL. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d89310.htm Acesso em: 28 jun. 2010

_____. Constituição Federal do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm Acesso em: 25 mai. 2010.

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm Acesso em: 07 set. 2010.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em: 20 mai. 2010.

_____. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm Acesso em: 07 set.2010.

_____. Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7014.htm Acesso em: 19 ago. 2010.

_____. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm Acesso em: 22 jun. 2010

_____. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm > Acesso em: 20 mai. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 4ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, Cícero Costa. Avaliação de Desempenho. WEB ARTIGOS. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/24143/1/AVALIACAO-DE-DESEMPENHO/pagina1.html#ixzz0vOMqYycH>> Acesso em: 1º ago. 2010.

DEMARI, Melissa. *Negociação coletiva no serviço público*. Porto Alegre: Ed. Dom Quixote, 2007.

FREITAS, Henrique e outros. O método de Pesquisa Survey, *Revista de Administração*, São Paulo, v.35, p.105, 2000.

GOOGLE TRADUTOR. Disponível em:< <http://translate.google.com.br/#en|pt>>Acesso em: 24 out. 2010.

GRIS, Marcelo. Avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos do quadro-geral do Poder Executivo Estadual. *Administradores*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-periodica-de-desempenho-dos-servidores-publicos-do-quadro-geral-do-poder-executivo-estadual/36036/>> Acesso em: 1º ago. 2010.

INSTRUÇÃO NORMATIVA nº: 08/2004-DG/DPF. Disponível em: <http://intranet.dpf.gov.br/legislacao/atos-normativos/> (Acesso restrito a servidores do DPF através da intranet) Acesso em: 05 ago. 2010.

LOPES, Fernando Dias. NEG 3 - NEGCOL – Negociação 3. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 3, Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 15 set. 2010.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de Desempenho*. (3a ed.) São Paulo: Atlas, 1995.

MANUAL DE CAPACITAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. Disponível em: <https://webvpn.dpf.gov.br/http/0/cti.dpf.gov.br/crh/>. (Acesso restrito a servidores do DPF através da intranet) Acesso em: 05 ago. 2010.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Texto Base Regional*, de março de 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto_Base_regional.pdf> Acesso em: 27 mai. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – Negociação 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1, Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 26 ago. 2010

MORAES, Alexandre de. *Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98*. 3. Ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ODELIUS, Catarina Cecília. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Brasília: ENAP, 2000.

PINHEIRO, Ivan Antonio. Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia, Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 26 ago. 2010

POLÍCIA FEDERAL. História. Disponível em:

<<http://www.pf.gov.br/institucional/historia/>>Acesso em: 1º ago. 2010.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010, Governo Federal. [Paris]: OCDE, 2010. Disponível em: <

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf >Acesso em 24 out. 2010.

RUANO, Alessandra Martinewski. Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

STOLL, Luciana Bullamah. Negociação coletiva no setor público. São Paulo: LTr, 2007.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

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 I

| DGP / DPF | FICHA DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR | FAS | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|---|----|----|----|----|----|---------------|--|--|--|--|
| 1 IDENTIFICAÇÃO | | | | | | | | | | | | |
| 01) NOME DO SERVIDOR | | | | | | | | | | | | |
| 02) ÓRGÃO | 03) MATRÍCULA | 04) CATEGORIA FUNCIONAL | | | | | | | | | | |
| 05) LOTAÇÃO | | 06) REFERÊNCIA | | | | | | | | | | |
| 07) ÓRGÃO DE EXERCÍCIO | | 08) PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE _____ A _____ | | | | | | | | | | |
| 2 AVALIAÇÃO | | PONTOS | | | | | | | | | | |
| 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> | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">5</td> <td style="width: 12.5%;">10</td> <td style="width: 12.5%;">20</td> <td style="width: 12.5%;">30</td> <td style="width: 12.5%;">40</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | 5 | 10 | 20 | 30 | 40 | | | | | |
| 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> | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">5</td> <td style="width: 12.5%;">10</td> <td style="width: 12.5%;">15</td> <td style="width: 12.5%;">20</td> <td style="width: 12.5%;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | 5 | 10 | 15 | 20 | | | | | | |
| 5 | 10 | 15 | 20 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 11) ASSIDUIDADE E URBANIDADE <small>Presença permanente no local de trabalho e relacionamento com os colegas e as partes</small> | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">5</td> <td style="width: 12.5%;">10</td> <td style="width: 12.5%;">15</td> <td style="width: 12.5%;"> </td> <td style="width: 12.5%;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | 5 | 10 | 15 | | | | | | | |
| 5 | 10 | 15 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 12) PONTUALIDADE E DISCIPLINA <small>Cumprimento do horário estabelecido, observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares.</small> | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">5</td> <td style="width: 12.5%;">10</td> <td style="width: 12.5%;">15</td> <td style="width: 12.5%;"> </td> <td style="width: 12.5%;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table> | 5 | 10 | 15 | | | | | | | |
| 5 | 10 | 15 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 13) ANTIGUIDADE <small>Tempo de serviços públicos 1 (hum) ponto para cada ano de efetivo exercício, até 30 pontos.</small> | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"> </td> <td style="width: 12.5%;"> </td> <td style="width: 12.5%;"> </td> <td style="width: 12.5%;"> </td> <td style="width: 12.5%;"> </td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">Até 30 pontos</td> </tr> </table> | | | | | | Até 30 pontos | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Até 30 pontos | | | | | | | | | | | | |
| 14) TOTAL <small>Somatório dos pontos atribuídos ao servidor.</small> | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;"> </td> <td style="width: 25%;"> </td> <td style="width: 25%;"> </td> <td style="width: 25%;"> </td> </tr> </table> | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 15) OBSERVAÇÃO | | | | | | | | | | | | |
| 16) DATA | 17) AVALIADOR | 18) DATA | | | | | | | | | | |
| | | 19) SERVIDOR | | | | | | | | | | |

ANEXO II



ANEXO I

DGP/DPF - FICHA DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DO SERVIDOR – FDI/GDATPF

| | | | |
|-----------------------|--|------------|----------|
| Nome | | | |
| Cargo | | Situação | |
| Classe / Padrão | | Mat. SIAPE | Mat. DPF |
| Email | | | |
| Unidade de Lotação | | | |
| Unidade de Exercício | | | |
| Período de Avaliação | | | |
| Avaliador: | | Mat. SIAPE | |
| E-mail: | | Telefone | |
| Unidade de Exercício: | | | |

| Fator | Descrição | Pontuação (0 a 4) |
|--|--|-------------------|
| 001 Produtividade | Apresentar o trabalho com planejamento e organização, de acordo com a sua complexidade, metas, prioridades e prazos estabelecidos, evitando deixar pendências ou abster-se de acompanhá-las. | |
| 002 Capacidade de Iniciativa e auto desenvolvimento | Encontrar alternativas ou novos paradigmas para resolver situações cuja solução excede os procedimentos de rotina ou cooperar para inovação demonstrando espírito crítico ou senso para a investigação e a pesquisa. Ainda, tomar decisões, apresentar propostas e assumir, de forma independente, desafios, responsabilidades e liderança de trabalhos. Bem como, manter-se atualizado, por iniciativa própria ou aproveitando oportunidades oferecidas pela Instituição, buscando ampliar os conhecimentos em sua área de atuação. | |
| 003 Disciplina e Responsabilidade | Cumprimento das normas de procedimentos; das normas de conduta no desempenho das atribuições do cargo; e dos métodos e técnicas necessárias para o desenvolvimento das atividades. Executar corretamente as atividades pelas quais é responsável, demonstrando percepção do impacto de seu trabalho sobre as demais atividades e sobre a imagem da Instituição. | |
| 004 comprometimento com o trabalho | É comprometido e aplicado com suas tarefas, com as metas estabelecidas pelo órgão e nas atividades desenvolvidas por seu setor, além de possuir visão global da Instituição, cooperando para o cumprimento de sua missão institucional e a consequente realização dos trabalhos planejados e a consecução dos objetivos esperados, buscando sempre a utilização racional dos recursos técnicos e materiais disponíveis. | |
| 005 Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe | Proceder com respeito em relação a colegas e chefias; ser flexível para com críticas, valores e percepções diferentes e idéias divergentes ou inovadoras, de modo a favorecer a integração e o espírito de equipe; demonstrar maturidade e inteligência emocional, visando superar pressões e facilitar a negociação ou sua aceitação pelo grupo. | |
| | | TOTAL |

| Informações Complementares / Licenças / Afastamentos | | |
|--|---------|---|
| Início | Término | Ocorrência |
| | | |
| Data: ____/____/____ | | Data: ____/____/____ |
| Servidor(a) avaliado(a) Carimbo/assinatura | | Chefia imediata/Avaliador Carimbo/assinatura |

Legenda da pontuação por fator:

| | | | | | | | |
|--------------|-----|---------|---|-----|---|-------|---|
| Insuficiente | 0/1 | Regular | 2 | Bom | 3 | Ótimo | 4 |
|--------------|-----|---------|---|-----|---|-------|---|

ANEXO III**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MJ-DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAL****OFÍCIO-CIRCULAR Nº 24 /2009-DGP/DPF**

Brasília-DF, 23 de novembro de 2009.

Aos Senhores Dirigentes das Unidades Centrais e Descentralizadas**Assunto:** Gratificação de Desempenho de Atividade de apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal – GDATPF

Senhores Dirigentes,

O presente documento tem por objetivo orientar as Unidades Centrais e Descentralizadas quanto aos procedimentos a serem adotados em decorrência dos atos disciplinadores da Lei nº 11784/2008, que instituiu a Gratificação de Desempenho de Atividade de apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal – GDATPF.

A GDATPF tem por finalidade incentivar o aprimoramento das ações da Polícia Federal em todas as suas áreas de atividades e será concedida de acordo com os resultados das avaliações de desempenho individual e institucional.

A avaliação de desempenho individual dos servidores do Plano Especial de Cargos no primeiro ciclo deverá obedecer aos seguintes critérios:

Da Ficha de Desempenho Individual (FDI-GDATPF)

1. Período a ser avaliado: **01/01/2009 a 31/10/2009;**
2. O Setor de Recursos Humanos de cada Superintendência e as Secretarias Administrativas de cada Diretoria receberão por email eletrônico relatório a ser preenchido de acordo com as orientações desse documento. No mesmo email será enviado arquivo em PDF contendo os formulários de avaliação já preenchidos de

todos os servidores vinculados a cada Unidade, que deverão ser impressos e encaminhados para chefia imediata proceder a avaliação.

3. O Setor de Recursos Humanos de cada Descentralizada e as Secretarias Administrativas de cada Diretoria serão responsáveis por encaminhar as FDI's à chefia imediata de cada servidor, para o devido procedimento de avaliação, cuja conclusão não excederá o dia **25 de novembro**;
4. O servidor será avaliado pelo chefe a que esteve subordinado por maior tempo em relação ao período de avaliação (01/01/2009 a 31/10/2009);
5. A Superintendência é responsável por avaliar os servidores que **estão ou estiveram cedidos**, mas que permaneceram vinculados à Superintendência por **maior tempo** em relação ao período de avaliação (01/01/2009 a 31/10/2009);
6. Cabe à Superintendência solicitar ao órgão cessionário a avaliação dos servidores que **estão ou estiveram cedidos**, mas que permaneceram vinculados à Superintendência por **menor tempo** em relação ao período de avaliação (01/01/2009 a 31/10/2009);
7. No caso de servidores cedidos vinculados às Diretorias, será responsabilidade do SCC/DRH/CRH solicitar ao órgão cessionário a devida avaliação.
8. A **ciência do avaliado é obrigatória**, bem como a assinatura e carimbo do avaliador;
9. Uma via da FDI de cada servidor deverá ser encaminhada ao SCC/DRH/CRH, e a outra via deverá ser arquivada na pasta funcional do servidor;
10. Todos os servidores do Plano especial de Cargos deverão ser avaliados, inclusive aqueles que estão posicionados na classe especial;
11. Cabe ao Setor de Recursos Humanos de cada Descentralizada ou as Secretarias Administrativas de cada Diretoria verificar se as FDI's foram preenchidas segundo os critérios desse documento, bem como em conformidade com a legislação;

Do Relatório da Avaliação de Desempenho de Atividade de apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal – (RADATPF)

12. Após as avaliações, **que deverão ocorrer impreterivelmente até 25 de novembro**. Cabe ao Setor de Recursos Humanos de cada Descentralizada e às Secretarias Administrativas de cada Diretoria o preenchimento do **Relatório da Avaliação de Desempenho de Atividade de apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal - (RADATPF)**.

13. O preenchimento do RADATPF é obrigatório. Não será aceito modelo de Relatório da Avaliação Desempenho de Atividade de apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal diferente do encaminhado via e-mail;
14. Todos os servidores relacionados no RADATPF deverão ser avaliados, com exceção dos casos de vacância, exoneração, demissão, ou qualquer afastamento que somados durante o ciclo ultrapasse o período de 4 meses. **Essa informação tem extrema relevância, uma vez que de acordo com o art. 152, § 1º, da Lei 11784/2008 o servidor deve ter permanecido em exercício pelo menos 2/3 (dois terços) de um ciclo de avaliação completo para que sua avaliação individual produza efeitos.**

Do envio do RACPF e das FAD's

15. **27 de novembro** é a data limite para o envio do RADATPF e das FDI's ao SCC/DRH/CRH, sob pena de prejuízo aos servidores com direito a percepção da GDATPF ainda neste exercício, uma vez que o Sistema SIAPE fechará a folha de pagamentos do mês de dezembro no dia 08.
16. O RADATPF deverá ser enviado via e-mail (scc@dpf.gov.br) e as FDI's devem ser encaminhadas via malote, e excepcionalmente, nos casos em que não for possível encaminhá-las até o prazo estipulado, as fichas poderão ser digitalizadas e enviadas para o email especificado nesse parágrafo, ou via FAX (61-2024-8194), sem prejuízo do envio do original posteriormente;
17. O RADATPF somente deverá ser encaminhado ao SCC/DRH/CRH completamente preenchido, ou seja, **após a avaliação de todos os servidores vinculados à Descentralizada:**
18. Cabe ao Setor de Recursos Humanos de cada Descentralizada orientar as Delegacias, bem como os Setores das Superintendências quanto aos critérios constantes neste Ofício Circular;
19. O RADATPF e as FDI's que não atenderem os critérios estabelecidos neste documento serão devolvidos ao Setor de Recursos Humanos da Superintendência para a devida correção;
20. Os resultados serão publicados **impreterivelmente dia 03/12/2009.**

Ressalta-se que o não envio do RADATPF e das FDI's até o prazo estipulado neste documento poderá ocasionar o não recebimento da GDATPF no exercício de 2009.

Os casos omissos serão dirimidos pela Coordenação de Recursos Humanos/DGP/DPF. Os contatos poderão ser feitos junto ao SCC/DRH/CRH pelos telefones (61) 2024-8192 e 2024-8194.

Atenciosamente,



JOAQUIM MESQUITA
Diretor de Gestão de Pessoal