

A SELEÇÃO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SEIS ESTADOS VERSUS O DECRETO FEDERAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA LEGISLAÇÃO

Jaqueline Insaurriaga Silveira

RESUMO

Debatem-se os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos quanto sua clareza e objetividade. Analisam-se os critérios avaliativos instituídos nas legislações estaduais dos Planos de Cargos e Carreiras do Poder Executivo e na análise do Decreto Federal nº. 7.133/2010. Demonstra-se que os estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Piauí, Roraima e Tocantins contemplam a avaliação de desempenho em suas normas estaduais, instituindo critérios avaliativos de desempenho. Constatou-se que os dez critérios dispostos na norma federal encontram-se indicados nas legislações estaduais, contudo quanto à sua clareza e objetividade pode-se inferir que não guardam estreita relação com a consecução de metas individuais e institucionais, além, de possibilitar dubiedade e imprecisão em determinados casos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Critérios de avaliação de desempenho, Administração Pública Brasileira.

INTRODUÇÃO

A Avaliação de desempenho no serviço público encontra-se no centro das atenções dos governos e das instituições públicas. Sendo alvo de estudos, discussões, seminários e legislações específicas, vem sendo implementada na administração pública, sob olhares atentos e desconfiados do funcionalismo, dos estudiosos e da sociedade.

Apresentada como um instrumento capaz de mensurar o desempenho dos servidores públicos para fins de promoção, progressão funcional, pagamento de gratificações, e de melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a avaliação de desempenho também é indicada como o instrumento capacitado a detectar a insuficiência de desempenho para fins de perda de cargo público, conforme o art. 41, parágrafo 1º, inciso III da Constituição Federal (CF), com redação dada pela Emenda Constitucional nº. 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998).

Na trajetória da gestão pública brasileira, é possível observar iniciativas de implantação de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores, para fins de desenvolvimento funcional e pagamento de gratificações. Foram, no entanto, iniciativas isoladas e com uma sistemática diferente da que se estabelece atualmente. Destarte, a avaliação de desempenho, nos moldes em que se

apresenta, como um processo sistemático de avaliação de desempenho dos servidores, em que são estabelecidos critérios avaliativos para se aferir o desempenho do servidor, é incipiente no serviço público. Incipiência que causa insegurança e desconfiança, quanto aos propósitos da avaliação de desempenho e ao estabelecimento de critérios avaliativos. Critérios estes que estão dispostos nas normas estaduais referentes ao sistema de avaliação de desempenho e no Decreto Federal nº. 7.133 de 19 de março de 2010.

Pós CF de 1988, mais precisamente a partir de 1993, se observa, um relevante crescimento na promulgação de leis federais dispendo sobre planos de carreiras e instituindo o pagamento de gratificações, em que a avaliação de desempenho é um determinante para se apreciar o merecimento do servidor, como por exemplo, as gratificações: GDATFA, para desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária; a GDASA, para Atividade de Controle e Segurança de Tráfego Aéreo; a GDARA, para Atividade de Reforma Agrária, todas abordando quadros e carreiras específicas de entidades da administração direta (DECEA, MAPA) e indireta (INCRA), entre outras.

Contudo, percebe-se que somente a partir de 2002 passa-se, a vincular a avaliação de desempenho individual dos servidores às metas institucionais; o que anteriormente não estava contemplado, visto que a avaliação estava relacionada exclusivamente a ganhos individuais: progressão, promoção ou recebimento de gratificação de desempenho sem uma contrapartida à instituição quanto ao alcance de metas e melhorias nos serviços prestados à sociedade.

No âmbito estadual, não tem sido diferente. A avaliação de desempenho vinculada a ganhos individuais tem sido a regra como é o caso dos Estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Roraima e Tocantins, alvos deste estudo. A exceção, neste estudo, é o Estado de Minas Gerais, o qual prevê através do Decreto Estadual nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003, no art. 5º, inciso XII, a avaliação de desempenho individual como o “instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais”. (MINAS GERAIS, 2003, p. 4).

Destarte, o Governo Federal através do Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010, vem regulamentar os critérios de avaliação de desempenho dos servidores federais, dando um norte a posteriores legislações, visto que dispõe sobre os critérios mínimos a serem instituídos na sistemática de avaliação de desempenho e os critérios facultativos que podem ou não ser acrescentados a estes.

Portanto, estando à avaliação de desempenho amparada legalmente e tendo-se instituições públicas imprimindo esforços para sua implantação no ambiente organizacional, havendo, já, sido instituídos incentivos à premiação dos “melhores” e a sinalização de dispensa daqueles com desempenho insuficiente, faz-se necessário apreciar comparativamente os critérios de avaliação de desempenho que estão dispostos no presente marco legal.

Sendo assim, procura-se responder as seguintes questões de pesquisa: quais critérios avaliativos de desempenho estão instituídos nas legislações estaduais? Os critérios avaliativos são claros e objetivos? Os critérios avaliativos relacionam-se ao efetivo desempenho individual do servidor em consonância com metas estabelecidas? Que critérios avaliativos estão indicados no Decreto Federal? Há uma consonância entre as normas estaduais e o Decreto Federal?

Portanto, os objetivos deste trabalho são: (i) identificar os critérios de avaliação de desempenho individual estabelecidos nas normas dos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Piauí, Roraima e Tocantins (ii) identificar os critérios regulamentados no Decreto nº. 7.133/2010 (iii) contrastar as normas estaduais com a norma federal.

A pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa e utiliza a técnica de análise documental pertinente à avaliação de desempenho individual dos Servidores Públicos Civis do Poder Executivo e ao estabelecimento de critérios de avaliação. Sendo, a busca de documentos pertinentes, realizada em base de dados dos legislativos estaduais e na base de dados da Presidência da República.

Os Estados contemplados para fins deste estudo são: na região centro oeste, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul; na região sudeste, Minas Gerais; na região nordeste, Piauí e na região norte, Roraima e Tocantins. Sendo objeto de estudo no nível federal, o Decreto nº. 7.133/2010.

O presente trabalho foi dividido em seis tópicos, a contar da presente introdução. No tópico seguinte é feita uma breve contextualização histórica da avaliação de desempenho na gestão pública; o segundo tópico trata da avaliação de desempenho como instrumento gerencial; o terceiro aborda sobre os critérios de avaliação de desempenho; o quarto consiste na coleta e análise de dados; o quinto traça um comparativo entre os critérios avaliativos; e, por fim, são expostas as considerações finais.

1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA: BREVE CONTEXTO HISTÓRICO

A avaliação de desempenho não é um assunto novo. Segundo Velasco (2009), desde os anos 70, busca-se implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados à remuneração ou ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público federal.

Contudo, se podem observar iniciativas anteriores aos anos 70, visto que na Era Vargas, por meio da tentativa de modernização da máquina pública, através da burocratização, tentou-se instituir os princípios da meritocracia ao serviço público, destacando-se a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – (DASP) em 1936 no Governo Vargas. O DASP representando uma iniciativa em prol da moralização e qualidade do serviço público, tendo por finalidade instrumentalizar a reforma administrativa, racionalizar o serviço público, promover o aperfeiçoamento dos recursos humanos do Estado e criar um sistema de avaliação dos servidores por mérito.

Posteriormente, nova iniciativa é observada na década de 60 com a promulgação da Lei Federal nº. 3.780, de 12 de julho de 1960, que traz um sistema de avaliação de desempenho implícito no processo de promoção dos servidores públicos, fazendo referência no art. 30 da lei, que o critério merecimento, está vinculado ao comportamento do servidor quanto a: “pontualidade e assiduidade, capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compreensão dos deveres e qualificação para o desempenho profissional” (BRASIL, 1960, p. 8). Interessante observar que essas exigências comportamentais, a priori, deveriam ser condições mínimas obrigatórias, inerentes ao comportamento dos servidores e não objeto de avaliação para fins de promoção.

Já nos anos 70 observa-se outra tentativa de instituição da avaliação de desempenho através do Decreto Federal nº. 80.602, de 24 de outubro de 1977 que no art. 5 dispõe que a progressão funcional e o aumento por mérito, “far-se-á mediante avaliação do desempenho funcional dos servidores realizada pela respectiva chefia.” (BRASIL, 1977, p. 2). E, mais adiante, no art. 16, determina que “não haverá instrumento específico para a avaliação, a qual será representada pelo resultado do exclusivo julgamento da chefia [...], em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento funcional do servidor.” (BRASIL, 1977,

p. 4). Diante do exposto infere-se uma regulamentação da subjetividade, visto que o servidor estava sujeito aos “humores” do chefe avaliador. Contudo, essa subjetividade imperou, ainda, por quase três anos sobre o sistema de avaliar o mérito dos servidores. Sendo, enfim, revogada pelo Decreto Federal nº. 84.669, de 29 de abril de 1980, o qual deu nova redação para o sistema de avaliação de desempenho, instituindo critérios para a avaliação baseados na: “qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade” (BRASIL, 1980, p. 10).

Em 1988, a promulgação da Constituição Federal (CF), no que se refere ao capítulo da Administração Pública, segundo, Bresser-Pereira (1997, p. 9), “ignorou completamente as novas orientações da administração pública”, orientações provenientes do gerencialismo que estava em pleno curso em alguns países da Europa e nos Estados Unidos, e com isso “sacramentou os princípios de uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida.” (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 9). Já para a sociedade, a democracia possibilitou a abertura de canais que possibilitaram manifestar suas demandas, críticas e sugestões sobre o serviço público. (COSTIN, 2010).

No entanto, no que tange ao sistema de avaliação de desempenho, a CF (88) originalmente fez referência no art. 41, parágrafo 4º, somente à avaliação especial de desempenho destinada a avaliar o desempenho dos servidores em estágio probatório, para fins de estabilidade no serviço público. Posteriormente, a Emenda Constitucional nº. 19, de 04 de junho de 1998, dá nova redação ao art. 41, parágrafo 1º, incluindo o inciso III, que sinaliza a possibilidade de perda de cargo público por insuficiência de desempenho, a qual se dará: “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (BRASIL, 1998, p. 4).

Faz-se necessário uma breve contextualização do cenário econômico brasileiro nos anos 80, que de certa forma impulsionou as iniciativas governamentais na década posterior, no que tange ao assunto avaliação de desempenho. Nos anos 80 uma grave crise econômico-fiscal, iniciada no fim da década de 70, decorrente do endividamento do país junto a outros países, aos juros altos e a taxa de poupança negativa, se instalara no país, impondo ao Brasil uma estagnação no seu desenvolvimento econômico. Não só o Brasil, segundo Bresser-Pereira (2007), mas,

também, outros países em desenvolvimento, imergiram na grande crise da dívida externa, o que em pouco tempo, transformou-se, também, em uma crise fiscal.

Acrescenta-se a esse cenário, também a insatisfação da sociedade quanto aos serviços prestados pela administração pública, esta, mesclada à burocracia, à ineficiência e as práticas patrimonialistas.

Diante do exposto, fazia-se premente, no início dos anos 90 introduzirem-se medidas estratégicas que viabilizassem o crescimento socioeconômico do país e permitissem a *accountability* e a governança do estado brasileiro.

Sendo assim, nos anos 90, sob a premissa da necessidade de se implantar reformas no estado brasileiro, “três grandes emendas constitucionais foram enviadas ao Congresso: reforma tributária, reforma da previdência social e reforma administrativa”. (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 1).

No entanto, somente a Reforma Administrativa teve andamento sendo definida no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado em 1995, consistindo numa mudança na forma de gerir a máquina pública e imprimir responsabilização aos gestores e servidores públicos. Desse modo, tem-se nos anos 90, a administração pública gerencial, focada não mais nos processos, mas sim nos resultados, tendo por base a implantação de estratégias que imprimam ao setor público agilidade, eficiência e qualidade. Convém ressaltar que o princípio da eficiência na administração pública foi instituído no art. 37 da CF (88) pela Emenda Constitucional nº19/1998, pois antes somente estavam instituídos os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade como norteadores da administração pública. (COSTIN, 2010, p. 69).

Assim, objetivando-se implantar ações estratégicas que garantissem a estabilidade econômica e social do Estado, diante da crise que se instalara no país, fazia-se necessário que mudanças administrativas fossem implementadas. E dessa forma, a reforma do aparelho do Estado além de constituir uma resposta à crise do Estado, também constituiu “uma forma de defender o Estado enquanto *res publica*, enquanto coisa pública, enquanto patrimônio que, sendo público, é de todos e para todos.” (BRASIL, 1995, p. 14).

O Plano Diretor vem, desta maneira, se somar ao esforço, então premente, de se instituírem ações que solucionassem a grave crise do Estado e conseguissem defender o patrimônio público e os interesses da sociedade. E, ao definir-lhe um

rumo, torna-se também um importante instrumento da reforma administrativa, oferecendo diretrizes para o estabelecimento de projetos estratégicos e reformulação da gestão administrativa do país.

Dentre essas ações tem-se: a organização do Estado, a qualificação dos serviços prestados à sociedade, a reestruturação das carreiras, a capacitação permanente dos servidores, a participação dos servidores no estabelecimento de metas individuais em consonância com as metas institucionais, a valorização do servidor e a premiação dos melhores desempenhos.

E sob essa atmosfera ressurgiu o tema avaliação de desempenho, não apenas como um instrumento avaliador que visa à promoção e o crescimento na carreira pública, mas como um instrumento gerencial que integra as metas individuais dos servidores com as metas institucionais, objetivando imprimir flexibilidade, qualidade e eficiência à gestão pública, conceito referenciado no “Projeto Nova Política de Recursos Humanos” disposto no Plano Diretor. Projeto que enfatiza a adequação dos recursos humanos às propostas de modernização do Estado, conferindo a administração de pessoal, um caráter mais dinâmico, flexível, que valoriza os servidores e é capaz de imprimir eficiência e qualidade aos serviços prestados à sociedade. Cabe salientar que nos anos 90, anterior ao Plano Diretor tem-se também a aprovação da Lei Federal nº. 8.122, de 11 de dezembro de 1990, instituindo o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1990), que para alguns estudiosos, a exemplo de Ghelman (2008, p. 3), a instituição de um regime único para reger os servidores federais “impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço e dificulta a cobrança de resultados.”

Como se pode observar, esforços de implantar um sistema de avaliação de desempenho no serviço público foram empenhados, desde a criação do DASP, em 1936, passando pela promulgação da Lei Federal nº. 3.780/1960 e do Decreto Federal nº.80.602/1977 até a publicação da CF (88) e posterior Emenda Constitucional nº.19/1998, esforços que de certa forma, foram consolidando a promoção da avaliação de desempenho.

Dessa forma, o Estado entra no século 21, sob a ideologia da administração gerencial, dando destaque à avaliação de desempenho como o instrumento responsável por aferir o desempenho dos servidores para fins de desenvolvimento funcional e o pagamento de gratificações de desempenho. Por exemplo, a Lei

Federal nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008 que reestrutura o Plano de Cargos do Poder Executivo e institui a gratificação de desempenho através de avaliação de desempenho individual do servidor mediante critérios de avaliação.

Finalmente em 2010, o governo federal, através do Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010 passa a regulamentar os critérios e os procedimentos do processo de avaliação de desempenho no serviço público federal.

Importante também citar o Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal, redigido pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) em 2010, no qual através de diagnóstico feito no setor público brasileiro, sinaliza que a gestão de recursos humanos no Poder Executivo federal concentra esforços principalmente no cumprimento de “regras básicas e padrões de mérito e de integridade e na manutenção de um controle rigoroso dos custos”. Sinaliza, ainda, que “o sistema de gestão de pessoal se tornou inflexível e fragmentado, com pouco espaço para a gestão estratégica e foco em competências e desempenho”. (OCDE, 2010, p. 20).

De acordo com o relatório da OCDE, que é bem abrangente e crítico frente à situação encontrada no serviço público federal, a política de recursos humanos no serviço federal, encontra-se fragmentada e incompleta, devido à falta de ações estratégicas sólidas e permanentes nas gestões anteriores de recursos humanos. Faz, também, referência ao sistema de avaliação de desempenho processados anteriormente nas instituições públicas federais, onde, a avaliação de desempenho não cumpre o papel a que se destina, tendo visto que, “os prêmios de desempenho passaram a fazer parte do salário regular da maioria do pessoal, perdendo o seu significado original de recompensa ao desempenho excepcional.” (OCDE, 2010, p. 12).

Feita essa contextualização das iniciativas de implantação da avaliação de desempenho no serviço público, a seguir faz-se considerações a respeito da avaliação de desempenho como instrumento gerencial.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: INSTRUMENTO GERENCIAL

A avaliação de desempenho, independentemente de contratos formais de trabalho, faz parte das relações entre os indivíduos, visto que está presente na sociedade como uma forma de se avaliar o desempenho de outrem.

Entretanto, passou a ser formalizada, nas empresas privadas, como um instrumento gerencial, capacitado a mensurar o desempenho dos funcionários e identificar os potenciais passíveis de agregar valores às organizações.

Na administração pública, contudo, a dinâmica de gestão de pessoas apresenta-se diferente das empresas privadas, visto que a gestão pública possui peculiaridades que merecem atenção.

A gestão pública ampara-se numa legislação que pretendendo proteger o interesse público, imprime por vezes, aos trâmites legais uma burocracia que coíbe práticas usuais da administração privada, e que devido às normas legais ocorrem diferentemente na administração pública, como por exemplo, a contratação e dispensa de funcionários; também, o valor agregado às organizações com o desempenho dos servidores, relaciona-se com a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade e não, com ganhos financeiros diretos como nas empresas privadas; e mais, não há, ainda, uma cultura organizacional de gestão de desempenho no serviço público, que segundo Bergue (2010, p. 273) “deve-se a resistência à implementação de rotinas de aferição de desempenho mais efetivas.”

Dessa forma, o sistema de avaliação de desempenho no setor público necessita ser delineado considerando-se as peculiaridades próprias da administração pública, bem como as finalidades para a qual está sendo destinado.

De acordo com Velasco (2009, slide 4) a avaliação de desempenho no serviço público pode ser: “para fins de estágio probatório; progressão funcional e promoção; pagamento da gratificação de desempenho; e perda do cargo público, ainda, dependendo de regulamentação em Lei Complementar.”

Quanto aos objetivos almejados estão: “a melhoria da qualificação dos serviços públicos e o fornecimento de subsídios à gestão de recursos humanos, quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.” (VELASCO, 2009, slide 10).

Indo mais além, Ghelman (2008) diz que, a avaliação de desempenho constitui uma função essencial na administração dos recursos humanos, visto que objetiva maximizar a potencialidade dos servidores como critério essencial à gestão pública, possibilitando o crescimento e desenvolvimento dos servidores, e com isso melhora a produtividade da organização.

No entanto, o que se pode observar, como já relatado anteriormente, é que a avaliação de desempenho tem sido vinculada a ganhos pessoais sem contrapartida

para as instituições e menos ainda para a sociedade. Mesmo as legislações específicas de planos de cargos e carreiras e pagamento de gratificações, passaram a citar a vinculação da avaliação de desempenho ao cumprimento de metas, somente a partir de 2002, o que dá para inferir, que o alcance de metas não se encontrava no cerne das preocupações administrativas.

O relatório da OCDE afirma que a avaliação de desempenho ainda não está efetivamente implementada na administração pública e que são necessários esforços para sua efetiva implementação. Mais adiante, sinaliza a dificuldade de se conceber um sistema formal de avaliação em que o desempenho do servidor seja vinculado a incentivos de remuneração, sendo que a gestão federal não tem “um forte sistema de gestão por desempenho com uma definição clara de objetivos e elaboração de relatórios sobre os resultados alcançados, bem como uma boa aceitação destes pela equipe”. OCDE (2010, p. 26).

Infere-se, a partir do exposto, que ainda falta uma perspectiva estratégica para o sistema de avaliação de desempenho no serviço público, visto que não basta apenas avaliar o desempenho dos servidores e remunerá-los de acordo com os índices de desempenho alcançados, precisa-se vincular efetivamente esse desempenho ao estabelecimento de metas, analisar os resultados alcançados, verificar conquistas e insucessos, verificar necessidades de capacitações dos servidores e revisão das metas estabelecidas, além, de agregar a participação da sociedade na avaliação dos serviços públicos.

Para consolidar essas ações estratégicas, há que se ter em mente, que todo serviço público prestado à sociedade, independentemente de sua qualidade, representa um custo alto para o Estado, custo pago pela sociedade, que ainda não está sendo atendida efetivamente em suas demandas e para quem se destinam as melhorias na qualificação dos serviços públicos. Desse modo, se faz premente a implementação de estratégias também de responsabilização social no serviço público. Para que a avaliação de desempenho obtenha o efeito desejado precisa-se que todo o processo de avaliação de desempenho dos servidores seja estruturado considerando-se o cenário de implantação do sistema de avaliação, analisando-se os pontos fortes e as possíveis ameaças de insucesso e que também ele seja conduzido de forma transparente e coerente com os princípios da administração pública.

Pois, conforme Souza *et al.* (2005, p. 93) muitas experiências de implementação de métodos de avaliação de desempenho foram um fracasso devido a escolha de métodos equivocados de avaliação. Para Moscovici (1994 citado por SOUZA *et al.*, 2005, p. 94) deve-se ter o cuidado ao escolher métodos de avaliação, visto que ao se enfatizar os resultados quantitativos nos processos de avaliação, não se leva em conta as diferenças dos indivíduos.

Sendo assim, os critérios instituídos na avaliação devem ser critérios funcionais e comportamentais claros, objetivos e relacionados ao efetivo desempenho do servidor no exercício de suas funções e no cumprimento de metas, evitando-se assim a subjetividade, que segundo Souza *et al.* (2005, p. 94) “é uma das críticas mais duras à avaliação de desempenho.”

Diante do exposto faz-se no tópico a seguir considerações sobre os critérios de avaliação de desempenho.

3 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho pressupõe que haja uma estreita relação com o efetivo desempenho dos servidores nas funções que estejam sob sua tutela. No entanto, sabe-se, que o estabelecimento de critérios dependerá do que se pretende com a avaliação de desempenho, bem como sobre o nível de análise focalizado, se o indivíduo, a organização, o cidadão-sociedade.

Conforme Souza *et al.* (2005, p. 24) desempenho “é ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados.” Sendo assim, a avaliação de desempenho no serviço público, como está sendo apresentada, teoricamente, almeja o alcance de resultados, visto que, tem seu foco no desempenho dos servidores visando subsidiar a política de gestão de pessoas e promover a melhoria dos serviços públicos.

Contudo, sabe-se que avaliar os pares no ambiente organizacional, pode ser uma tarefa árdua, devido às relações que se estabelecem entre os indivíduos, relações estas que podem ser de simpatia ou não. Por esta razão, o estabelecimento de critérios avaliativos deve buscar clareza, objetividade e impessoalidade de forma a efetivamente aferir o desempenho do servidor. Aliás, ainda antes devem ser observados os princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Sendo assim, como eleger critérios avaliativos de desempenho que sejam ao mesmo tempo, claros e objetivos e garantam impessoalidade ao processo de avaliação?

No entanto, sabe-se que nem tudo, talvez o essencial, não seja mensurável. Mas, também, sabe-se da necessidade de se evitar a subjetividade no processo avaliativo, a qual, outrora, esteve presente nos processos de avaliação de desempenho, e garantir um processo de avaliação justo e que responda aos propósitos para o qual foi instituído.

Estabelecer critérios avaliativos pressupõe uma análise das peculiaridades intrínsecas a cada carreira ou grupos de carreiras afins, visto que mensurar desempenho baseando-se em critérios gerais para todos os níveis funcionais pode não corresponder às especificidades das funções e ao real desempenho do servidor.

Segundo consta no Decreto nº 7.133/2010 os critérios devem refletir as competências do servidor aliadas ao cumprimento das metas de desempenho individual e institucional. (BRASIL, 2010).

Como se pode observar o Decreto nº. 7.133/2010 sinaliza a vinculação do desempenho do servidor a metas tanto individuais quanto institucionais e que 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.” (BRASIL, 2010, p. 6).

A base legal para a avaliação de desempenho do servidor público, tanto no nível federal quanto nos Estados presentes neste estudo, está regulamentada, inclusive quanto aos critérios avaliativos de desempenho. Faz-se necessário, a partir de então, uma análise dos dados coletados para este estudo, a ver no tópico seguinte.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O foco deste estudo são os critérios de avaliação de desempenho dispostos nas normas estaduais e no Decreto Federal nº. 7.133, de 19 de março de 2010. Sendo a busca por essas legislações realizada nas bases de dados dos legislativos estaduais e da Presidência da República.

A coleta preliminar de dados deu-se ao tema avaliação de desempenho e aos critérios de avaliação dispostos nos textos legais estaduais. Delimitando-se

posteriormente à análise, as normas referentes aos planos de cargos e carreiras dos servidores públicos efetivos da administração direta do Poder Executivo Estadual que contemplassem a avaliação de desempenho, e aos decretos estaduais que obrigatoriamente apresentassem definição para os critérios avaliativos. As exceções são os estados de Minas Gerais em que a sistemática de avaliação de desempenho está instituída em legislação específica, e o estado do Mato Grosso que prevê a avaliação de desempenho no Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta.

Sendo assim, estão contempladas para fins deste estudo as legislações estaduais dos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Piauí, Roraima e Tocantins.

De acordo com os critérios avaliativos dispostos nos textos legais, fez-se uma análise das definições atribuídas aos mesmos nos decretos estaduais, bem como nos formulários de avaliação de desempenho disponíveis para a avaliação individual dos servidores, em cada estado analisado para posterior agrupamento conforme as similaridades encontradas. Já o Decreto Federal somente indica os critérios a serem observados, não os conceituando, o que pode dar margem às distintas interpretações, contudo para fins de análise, considerou-se seu conceito literal.

No quadro 1 tem-se a base legal para a avaliação de desempenho dos servidores no serviço público estadual, dentre os estados analisados. Os dados estão dispostos considerando-se a data de publicação dos textos legais. Também, buscou-se identificar os governos sob os quais as normas estaduais foram promulgadas.

ESTADOS	LEGISLAÇÃO ESTADUAL				
	LEI		DECRETO		
	Nº/DATA	EMENTA	Nº/DATA	EMENTA	GOVERNO
MT	Lei Compl. n. 04 15/10/1990	Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta [...]	Decreto n. 3.006 05/05/2004	Disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical [...]	Blairo Borges Maggi (PPS)
MS	Lei n. 2.065 29/12/1999	Dispõe sobre o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras da Administração direta e Indireta do Poder Executivo	Decreto n. 12.016 28/12/2005	Dispõe sobre o sist. de avaliação de desempenho dos serv. efetivos de carreiras do PCC do Poder Executivo	José Orcírio Miranda dos Santos (Zeca do PT)
					Continua...
Continuação.					

ESTADOS	LEGISLAÇÃO ESTADUAL				
	LEI		DECRETO		
	Nº/DATA	EMENTA	Nº/DATA	EMENTA	GOVERNO
MG	Lei Compl. n. 71 30/07/2003	Institui avaliação de desempenho, institui perda de cargo público por insuficiência de desempenho	Decreto n. 43.672 04/12/2003	Estabelece diretrizes, define critérios e os sistemas de avaliação de desempenho	Aécio Neves da Cunha (PSDB)
RR	Lei n. 392 14/08/2003	Dispõe sobre o Plano de Cargos e Salários dos Serv. Públ. Efetivos do Poder Executivo	Decreto 6035-E 29/10/2004	Dispõe sobre Sist. de Avaliação de Desempenho, dos Serv. Públ. Efetivos do Poder Executivo	Francisco Flamarion Portela (PT)
PI	Lei Compl. n. 38 24/03/2004	Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Vencimento dos Serv. Públ. Cíveis da Adm. Direta, Autárquica e Fundacional do Estado	Decreto n. 12.077 02/02/2006	Regulamenta o processo de avaliação de desempenho	José Wellington Barroso de Araújo Dias (PT)
TO	Lei n. 1.534 29/12/2004	Dispõe sobre Plano de Cargos, Carreiras e Subsídios dos Serv. Públ. do Poder Executivo	Decreto n. 2.551 13/10/2005	Dispõe sobre a Avaliação Periódica de Desempenho dos Serv. Públ. do Poder Executivo	Marcelo de Carvalho Miranda (PFL)

Quadro 1 - Base legal para Avaliação de Desempenho – Comparativo temporal das legislações estaduais

Fonte: Assembléias Legislativas Estaduais

Como se pode observar no quadro 1, a base legal para a instituição da avaliação de desempenho nos estados analisados se deu sob o mesmo governo estadual, sendo o estado do Mato Grosso, a única exceção. Podendo-se inferir a partir do exposto que a avaliação de desempenho encontrava-se na pauta de discussões dos legislativos.

4.1 MINAS GERAIS

No estado de Minas Gerais, como se pode observar no quadro 1, a avaliação de desempenho tem por base legal a Lei Complementar nº. 71, de 30 de julho de 2003, instituindo a sistemática de avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos estaduais, como também, sinalizando a perda de cargo público por insuficiência de desempenho, e o Decreto Estadual nº. 43.672, de 04 de dezembro de 2003, estabelecendo as diretrizes para os sistemas de avaliação e os critérios avaliativos.

Conforme a Lei Complementar nº. 71/2003 (MINAS GERAIS, 2003a), a perda de cargo público se dará após o servidor ter seu desempenho considerado insatisfatório, em duas avaliações consecutivas, ou, em cinco avaliações, ter tido três conceitos insatisfatórios interpolados. O conceito de desempenho insatisfatório

será aplicado ao servidor “cuja avaliação total, considerados todos os critérios de julgamento aplicáveis em cada caso, seja inferior a 50% da pontuação máxima admitida.” (MINAS GERAIS, 2003a, p. 3). Considerando-se que a avaliação se dará anualmente, dois períodos consecutivos corresponderão a dois anos de desempenho insatisfatório, ou, em cinco anos a três anos de insuficiência de desempenho.

A avaliação de desempenho no serviço público estadual de Minas Gerais, segundo o Decreto nº. 43.672/2003 (MINAS GERAIS, 2003b), objetiva a valorização e o crescimento profissional do servidor, como também, a identificação de necessidades de capacitação e adequação funcional, de forma a contribuir para a promoção do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual, bem como ser um instrumento de alinhamento de metas individuais com as institucionais. Sendo assim, requisito para o cálculo de pagamento de Adicional de Desempenho – ADE; para o desenvolvimento na carreira; para o pagamento de prêmio por produtividade; para aplicação da pena de demissão por insuficiência de desempenho e para fins de dispensa de detentor de função pública. (MINAS GERAIS, 2003b, p. 4).

O Decreto nº. 43.672/2003 (MINAS GERAIS, 2003b) dispõe que a avaliação de desempenho obedecerá aos princípios da administração pública e deverá observar os critérios de avaliação dispostos no Art. 7 do Decreto, observáveis no quadro 2.

#	CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
1	Qualidade do trabalho	Grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados
2	Produtividade no trabalho	Volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo
3	Iniciativa	Comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos
4	Presteza	Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho
5	Aproveitamento em programas de capacitação	Aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos
6	Assiduidade	Comparecimento regular e permanência no local de trabalho
7	Pontualidade	Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado
8	Administração do tempo e tempestividade	Capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos
9	Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço	Cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas
10	Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos	Melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes.
11	Capacidade de trabalho em equipe	Capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.

Quadro 2 – Critérios avaliativos de desempenho – Minas Gerais

Fonte: Decreto Estadual nº 43.672/2003

Na sistemática de avaliação, a pontuação dos critérios avaliativos não é atribuída igualmente, sendo que os dois primeiros critérios: (1) qualidade do trabalho e (2) produtividade no trabalho pontuam 15% cada. Do terceiro ao quinto critério a pontuação fica em 10% cada e finalmente, do sexto ao décimo primeiro critério cada um pontua 5%.

Inferese através da pontuação prevista para os critérios no Decreto nº. 43.672/2003, que a qualidade do trabalho e a produtividade no trabalho têm maior relevância no desempenho do servidor, e provavelmente pelo fato de estarem relacionados ao princípio da eficiência no serviço público.

Quanto aos critérios (6) assiduidade e (7) pontualidade, questionam-se como critérios avaliativos, visto serem fatores desejáveis ao comportamento profissional do servidor. Da mesma forma o critério (9) uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, visto que zelar pelo patrimônio público deveria ser uma atitude inerente ao comportamento do servidor e não alvo de processo de avaliação.

É interessante observar, conforme exposto no quadro 1, que o estado de Minas Gerais é o que menos tempo levou entre a promulgação da lei complementar instituindo a avaliação de desempenho no serviço público estadual e o decreto estadual dispondo sobre os critérios de avaliação de desempenho, ou, seja ambos ocorreram no mesmo ano, em 2003, sob o mesmo governo político, sinalizando que Executivo e Legislativo estavam em sintonia quanto ao tema avaliação de desempenho no serviço público estadual, visto que por ser tratar de uma lei complementar, exige maioria absoluta para sua aprovação. Minas Gerais, conforme se pode observar, também, no quadro 1, é o único estado dentre os analisados que possui lei específica instituindo a avaliação de desempenho, inferindo-se dessa forma, que o governo de Minas Gerais instituiu a avaliação de desempenho como um instrumento independente sem vinculação a planos de carreiras, e sim, aplicável a todas as categorias de servidores públicos do Poder Executivo Estadual.

No tópico seguinte tem-se a instituição da avaliação de desempenho no serviço público de Mato Grosso.

4.2 MATO GROSSO

No Estado de Mato Grosso, a base legal para a avaliação de desempenho está firmada pela Lei Complementar nº. 04, de 15 de outubro de 1990 (MATO

GROSSO, 1990), que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais, a qual dispõe no Art. 46 que, a progressão funcional do servidor obedecerá aos critérios especificados para a avaliação de desempenho e tempo de efetiva permanência na carreira, e pelo Decreto Estadual nº. 3.006, de 05 de maio de 2004 (MATO GROSSO, 2004), o qual disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical, conforme as Leis de Carreira dos Servidores Públicos Civis do Poder Executivo Estadual e dispõe no art. 3 os critérios avaliativos a serem observados na avaliação de desempenho, dispostos a seguir no quadro 3.

#	CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
1	Comportamento no trabalho	Cumpra a jornada de trabalho.
		Comunica à chefia e aos membros de sua equipe as ausências necessárias durante o horário de trabalho.
		Cumpra os horários estabelecidos.
2	Qualidade no trabalho	Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros, evitando deixar pendências.
		Executa os trabalhos de acordo com as exigências legais, determinações e normas aplicáveis.
		Ensina o trabalho sob sua responsabilidade a outros servidores, quando necessário.
		Esclarece dúvidas dos clientes e de outros servidores quanto às rotinas sob a sua responsabilidade.
3	Iniciativa	Apresenta sugestões para melhoria das rotinas sob a sua unidade
		Tem iniciativa de adquirir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação.
		Oferece ajuda quando detecta acúmulo de serviços no âmbito de sua unidade.
4	Eficiência	Executa as tarefas sem necessidade de intervenção do superior imediato.
		Cumpra metas pelas quais é responsável.
		Cumpra os prazos estabelecidos, entregando as tarefas sob a sua responsabilidade no tempo previsto.
5	Responsabilidade	Mantém sigilo profissional de suas atividades e de outras que por força de suas atribuições tenha conhecimento.
		Compromete-se com as suas tarefas e com as metas estabelecidas pelo órgão ou entidade.
		Preserva a integridade dos equipamentos sob a sua responsabilidade.

Quadro 3 – Critérios avaliativos de desempenho – Mato Grosso

Fonte: Decreto Estadual nº. 3.006/2004

Os critérios instituídos são cinco, que se subdividem em considerações a serem observadas dentro de cada grupo de critério: (1) comportamento no trabalho; (2) qualidade no trabalho; (3) iniciativa; (4) eficiência; e (5) responsabilidade. Importante destacar que no Decreto nº. 3.006/2004 faz-se referência ao critério *quantidade do trabalho* e no formulário de avaliação consta *qualidade no trabalho*, conceitos bem distintos entre si.

A pontuação dos critérios varia de 0 (zero) a 10 (dez), em cada situação observada. Sendo concedida a progressão vertical ao servidor que obtiver média igual ou superior a “60% da pontuação máxima admitida, consideradas as

avaliações anuais de desempenho dos três últimos exercícios.” (MATO GROSSO, 2004, p. 2).

Interessante citar que no corpo do Decreto Estadual não há referência quanto à vinculação da avaliação de desempenho ao cumprimento de metas individuais ou institucionais previamente estabelecidas, somente no formulário de avaliação no critério (5) responsabilidade, faz-se menção com o comprometimento do servidor com metas estabelecidas pela instituição.

O Decreto nº. 3.006/2004 sinaliza, também, no critério (5) responsabilidade que dentre as considerações a serem observadas está à capacidade do servidor em manter sigilo profissional, ou seja, relaciona-se a ética profissional, que presumivelmente deveria ser inerente ao comportamento profissional do servidor e não alvo de avaliação de desempenho. O mesmo ocorre com o critério (4) eficiência, que já é por si só um dos princípios da administração pública, o qual segundo Costin (2010) foi incluído pela Emenda Constitucional nº. 19/1998.

Diferentemente de Minas Gerais, Mato Grosso condiciona à progressão na carreira dos servidores públicos civis do Poder Executivo Estadual à avaliação de desempenho, sem fazer referência ao alcance de metas individuais e institucionais.

A seguir, tem-se a base legal no estado de Roraima.

4.3 RORAIMA

A base legal para a avaliação de desempenho no serviço público estadual de Roraima está regulamentada pela Lei Estadual nº. 392, de 14 de agosto de 2003, que dispõe sobre o Plano de Cargos e Salários dos Servidores Públicos Efetivos do Quadro Geral de Pessoal do Poder Executivo Estadual, e pelo Decreto Estadual nº. 6.035-E, de 29 de outubro de 2004, o qual dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD.

Comparativamente ao estado do Mato Grosso, Roraima, também, condiciona a progressão funcional dos servidores na carreira à avaliação de desempenho, conforme o art. 5, incisos XIII e XIV da Lei Estadual nº. 392/2003. No mesmo artigo, porém, no inciso X, refere-se à finalidade do SAD, que é a de aferir o desempenho do servidor efetivo, segundo parâmetros de qualidade funcional combinados com parâmetros comportamentais e coletar informações necessárias a viabilizar ações

estratégicas de melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. (RORAIMA, 2003).

Quanto aos objetivos disposto no art. 11 da Lei nº. 392/2003, o SAD pretende vincular a eficiência e a eficácia à estrutura institucional no desempenho dos serviços prestados à sociedade e servir de subsídios informacionais para a gestão de pessoal na administração estadual, quanto a identificar fatores que tenham ascendência sobre a qualidade do desempenho das atribuições do cargo; vincular a mobilidade funcional ao resultado do trabalho; prestar subsídios informacionais para convencimento da permanência do servidor no serviço público e no sistema de mobilidade funcional, para estratégias de capacitação e aperfeiçoamento constante dos servidores; e a instituição de um sistema meritocrático no serviço público. (RORAIMA, 2003). O sistema meritocrático como visto anteriormente, foi alvo de tentativas de implantação no serviço público na Era Vargas e nos anos 70, com a publicação do Decreto Federal nº. 80.602/1977.

O Decreto Estadual nº. 6.035-E/2004, nos art. 34 e 35 dispõe sobre os formulários de avaliação de desempenho e da operacionalização do uso desses formulários. O SAD institui avaliações distintas para os servidores de nível superior, nível médio e nível básico. Para fins deste estudo utilizou-se o “Formulário 2A”, que se refere à avaliação do desempenho funcional dos servidores ocupantes dos cargos de nível superior, visto que a similaridade dos conteúdos informacionais dispostos nas legislações estaduais é um dos parâmetros de análise do presente estudo.

Conforme o Decreto nº. 6.035-E/2004 (RORAIMA, 2004, p.7), a pontuação dos critérios avaliativos, se dará por conceitos atribuídos conforme a “percepção do avaliador em relação à freqüência com que o avaliado demonstra resultados relativos ao exercício de suas atribuições e competências”, conforme a seguinte escala: A = excepcional; B = ótimo; C = bom; D = regular; E = fraco; e F = insatisfatório. Contudo, a percepção do avaliador pode não corresponder ao efetivo desempenho do servidor, visto a possibilidade de sofrer interferências do próprio avaliador, e assim, não garantir a isenção do sistema de avaliação quando a atribuição de conceitos.

No quadro 4, têm-se os critérios avaliativos estabelecidos no Decreto Estadual nº. 6.035-E/2004 com as respectivas definições.

#	CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
1	Planejamento do trabalho	Formula objetivos, prevê procedimentos, recursos e prazos necessários ao cumprimento das metas e diretrizes estabelecidas.
2	Conhecimento, acompanhamento e controle.	Utiliza padrões técnicos adequados para assessorar, supervisionar, orientar, avaliar sobre assuntos do seu campo de atuação.
3	Qualidade e organização do trabalho	Estabelece prioridades dos projetos e/ou atividades sob sua responsabilidade, com eficiência e nos prazos estabelecidos.
4	Perspicácia	Percebe, pronta e integralmente, os detalhes de uma situação ou problema, seus significados práticos e implicações.
5	Visão sistêmica	Visualiza o conjunto de variáveis que integram os processos da organização.
6	Capacidade empreendedora	Prevê, analisa e resolve problemas relativos à sua área de atuação, criando alternativas diante de situações novas.
7	Responsabilidade	Cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões.
8	Comunicação	Expressa-se, oralmente e por escrito, com clareza e objetividade, interpretando, utilizando informações e todos os meios de comunicação necessários ao alcance dos resultados.
9	Iniciativa	Inicia uma atividade por conta própria, influenciando positivamente o curso dos acontecimentos.
10	Criatividade	Capacidade de produzir novos dados, idéias e/ou de realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz.
11	Disciplina	Procede conforme normas, leis e regulamentos que regem a organização.
12	Camaradagem	Estabelece relações amistosas com superiores, pares e com o público.
13	Equilíbrio emocional	Maneja bem suas emoções, apresentando adequada resposta emocional nas diferentes situações.
14	Autodesenvolvimento	Busca, por meio de sua própria iniciativa, o aperfeiçoamento pessoal e profissional.
15	Comportamento ético	Mantém comportamento ético condizente com o ambiente de trabalho, respeitando o espaço institucional e os integrantes da equipe.

Quadro 4 – Critérios avaliativos de desempenho - Roraima

Fonte: Decreto Estadual nº. 6.035-E/2004

Roraima apresenta novidades, quanto aos critérios avaliativos, em relação aos indicados em Minas Gerais e Mato Grosso, instituindo critérios como: (4) perspicácia; (5) visão sistêmica; (8) comunicação; (12) camaradagem; (13) equilíbrio emocional, não citado nas normas anteriormente apresentadas. Critérios estes que podem ser interessantes por valorizarem competências individuais, contudo, por outro lado, podem dar margem a questões legais, visto que, o servidor pode se sentir injustiçado com a avaliação recebida. Tendo visto, que indivíduos distintos, igualmente, apresentam competências e capacidades distintas, e que a presença ou deficiência de uma competência pode não invalidar o efetivo desempenho do servidor.

Quanto à sinalização de perda de cargo público por insuficiência de desempenho, Roraima, acompanha Minas Gerais, prevendo que por meio da avaliação de desempenho, o servidor terá confirmado ou não sua permanência no serviço público.

A seguir, a base normativa para a avaliação de desempenho no serviço público de Tocantins, bem a instituição dos critérios avaliativos.

4.4 TOCANTINS

A norma estadual de Tocantins comparativamente aos Estados de Mato Grosso e Roraima vincula, igualmente, a aferição do desempenho para fins de progressão funcional na carreira, a utilização do instrumento Avaliação de Desempenho, instituído na Lei Estadual nº. 1.534, de 29 de dezembro de 2004 (TOCANTINS, 2004), que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Subsídios dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo. Sendo que no art. 11 a Lei nº. 1.534/2004 (TOCANTINS, 2004, p. 8) institui o Sistema de Avaliação de Desempenho e Qualificação Funcional, o qual tem por finalidades: “aprimorar métodos de gestão; valorizar a atuação do servidor público comprometido com o resultado de seu trabalho; e instruir os processos de evolução funcional.” Contudo, a regulamentação da Avaliação Periódica de Desempenho – APED, dos Servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo Estadual, deu-se no ano posterior, 2005, com a promulgação do Decreto Estadual nº. 2.551, de 13 de outubro de 2005.

O Decreto nº. 2.551/2005 (TOCANTINS, 2005, p. 1), no art. 2, conceitua a avaliação periódica de desempenho como o “instrumento utilizado periodicamente para aferir os resultados alcançados pela atuação do servidor público, no exercício de suas funções, segundo parâmetros de qualidade do exercício funcional.”

De acordo com o Decreto (TOCANTINS, 2005, p. 2), os objetivos da APED são valorizar, capacitar e aperfeiçoar o servidor no seu desempenho funcional, acompanhando-o e orientando-o na superação das deficiências; reconhecer os melhores desempenhos; aferir o desempenho funcional do servidor; dispor de subsídios informacionais acerca dos instrumentos disponíveis para o desempenho do servidor e à gestão de recursos humanos; integrar os níveis hierárquicos e melhorar o clima de trabalho; instruir os processos de progressão funcional; e aprimorar o desempenho da Administração Pública Estadual.

O Decreto nº. 2.551/2005 dispõe, nos art. 14 e 15, o uso de treze formulários de avaliação distintos para servidores de nível superior, servidores de nível médio e para os de nível fundamental. Para fins desse estudo, analisou-se o formulário 3A, correspondente a avaliação de servidores de nível superior, visto que esse é o que mais similaridades possuem com os estabelecidos nos outros Estados analisados.

Quanto aos critérios avaliativos, os mesmos podem ser observados no quadro 5.

#	CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
1	Conhecimento do serviço	Domínio técnico do seu campo de atuação, com conhecimento de todos os processos e rotinas de trabalho e interação com os objetivos do órgão, bem como da Administração Pública Estadual.
2	Iniciativa e cumprimento de prazos	Grau de iniciativa na solução dos problemas e exatidão no cumprimento das atividades, dentro dos prazos previstos.
3	Eficiência	Capacidade para simplificar as atividades de trabalho, resolvendo-as de maneira satisfatória, independente da qualidade ou quantidade dos meios disponíveis.
4	Qualidade do trabalho	Dispensa cuidados na execução de suas tarefas, apresentando resultados eficientes: clareza, exatidão, correção.
5	Disciplina	Capacidade de proceder conforme normas, leis e regulamentos que regem a organização.
6	Organização	Estabelece prioridades aos projetos/atividades sob sua responsabilidade, ordenando-os adequadamente.
7	Atenção concentrada	Capacidade de focalizar a percepção numa determinada tarefa e assim mantê-la, mesmo sob constantes interferências ambientais.
8	Alcance dos objetivos	Realiza todos os projetos e atividades sob sua responsabilidade.
9	Comunicação	Capacidade de expressar idéias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente.
10	Adaptabilidade	Lida com situações novas e/ou pressões de trabalho, ajustando-se à mudança de orientação técnico-administrativa de interesse do órgão.
11	Subordinação	Apresenta adequado grau de disposição em receber suporte e direção de seu superior, atuando em conformidade com o ambiente.
12	Atendimento	Atende às demandas dos usuários com atenção e cortesia. Tem consciência do seu papel no serviço público.
13	Sociabilidade	Capacidade de estabelecer relações amistosas com superiores, colegas e usuários dos serviços.
14	Trabalho em equipe	Capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, mantendo uma postura profissional participativa e colaboradora.

Quadro 5 – Critérios avaliativos de desempenho - Tocantins

Fonte: Decreto Estadual nº. 2.551/2005

Originalmente, no Decreto Estadual, os critérios de (1) a (10) estão categorizados em competências funcionais e os critérios de (11) a (14) em competências comportamentais. Contudo, neste estudo, optou-se por não categorizá-los, devido a posterior análise comparativa entre os estados analisados.

Quanto ao sistema de pontuação, o mesmo se dá pela utilização de conceitos de acordo com a seguinte escala: 1 = insatisfatório; 2 = regular; 3 = bom; 4 = ótimo; 5= excepcional.

Os critérios avaliativos seguem a mesma linha dos anteriormente expostos nos textos legais de Minas Gerais, Mato Grosso e Roraima, salvo as diferenças já apresentadas. A novidade está na indicação do critério (7) atenção concentrada como critério suscetível de mensuração de desempenho. No entanto, percebe-se aqui uma subjetividade, visto que, a capacidade de concentração é um elemento intrínseco a cada indivíduo e necessariamente não é sinônimo de efetivo desempenho. E, capacidades distintas de concentração podem gerar diferentes produtos, igualmente valorosos.

No próximo tópico têm-se a base legal para a avaliação de desempenho e para os critérios avaliativos dispostos na legislação de Mato Grosso do Sul.

4.5 MATO GROSSO DO SUL

No estado do Mato Grosso do Sul, a avaliação de desempenho encontra-se instituída no art. 37 da Lei Estadual nº. 2.065, de 29 de dezembro de 1999 (MATO GROSSO DO SUL, 1999), a qual dispõe sobre o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual. Segundo a Lei, a avaliação de desempenho é um dos fatores a serem observados no sistema de promoção do servidor.

Para efeito de promoção, a Lei nº. 2.065/1999 (MATO GROSSO DO SUL, 1999, p. 13), no art. 40, dispõe que a avaliação terá por objetivo “aferir o rendimento, a performance e o desenvolvimento do servidor no exercício do cargo ou função.” Também, sinaliza os critérios de avaliação e determina que os mesmos “poderão ser adaptados em conformidade com as peculiaridades das funções do cargo exercido pelo servidor e com as atribuições do órgão a que esteja vinculado.” (MATO GROSSO DO SUL, 1999, p. 14). Interessante observar que a norma não engessa os critérios avaliativos, pelo contrário, possibilita que os mesmos possam ser adaptados, conforme peculiaridades de funções e órgãos, ou seja, sinaliza doze critérios avaliativos que de certa forma serve de orientação às posteriores processos de avaliação.

Seis anos após a promulgação da Lei nº. 2.065/1999 é publicado o Decreto Estadual nº. 12.016, de 28 de dezembro de 2005, o qual dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Efetivos integrantes de carreiras do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Executivo, e define conceitualmente, no art. 17, os critérios sinalizados anteriormente na Lei nº. 2.065/1999.

No art. 16, parágrafo único, do Decreto nº. 12.016/2005 tem-se a síntese dos objetivos da avaliação de desempenho, que são: “medir o desempenho individual do servidor e identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como apontar deficiências de recursos materiais e das condições de trabalho.” (MATO GROSSO DO SUL, 2005, p. 8). Percebe-se que não há uma referência explícita a consecução de metas individuais e institucionais no corpo do decreto. Somente no critério (5) produtividade no trabalho, exposto no quadro 6, a seguir, há uma referência ao alcance de metas, mas que também, podem não estar referindo-se a metas individuais para consecução de metas institucionais.

No quadro 6, tem-se os critérios avaliativos com as respectivas definições.

#	CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
1	Assiduidade e pontualidade	Qualidade do avaliado de ser assíduo e pontual, por meio dos registros da frequência ao trabalho, sem atrasos, saídas antecipadas ou durante o expediente e as ausências.
2	Iniciativa e presteza	Identificar a aptidão para tomar decisões e a dedicação do avaliado no desempenho de suas atribuições e na resolução de problemas de rotina ou imprevistos, a capacidade de buscar e indicar alternativas ou novos padrões para resolver situações cuja solução excede aos procedimentos de rotina, apresentar propostas novas e assumir, de forma independente, desafios, responsabilidades e liderança de trabalhos em relação aos colegas e chefias.
3	Disciplina e zelo funcional	Determinar a conduta do avaliado no exercício da função pública em relação ao respeito às leis e às normas disciplinares, o comportamento e o cumprimento de ordens recebidas, assim como o caráter ético profissional demonstrado na execução de tarefas com probidade, lealdade, decoro, zelo e valorização do elemento ético.
4	Qualidade de trabalho	Verificar o desempenho correto das tarefas de responsabilidade do avaliado e a qualidade dos trabalhos, considerando o nível de confiabilidade, exatidão, clareza e ordem, a utilização correta dos recursos disponíveis, a participação no encaminhamento de soluções para os problemas que se apresentam, bem como sua aptidão e domínio de conhecimentos técnicos demonstrados na realização de tarefas rotineiras.
5	Produtividade no trabalho	Apurar a capacidade e habilidade de desenvolver trabalhos e de obter resultados com o menor custo possível, considerando quantidade, cumprimento de prazos e o atingimento de objetivos ou metas, bem como a responsabilidade pelas atividades desenvolvidas e a realização dos trabalhos planejados e a consecução dos seus objetivos.
6	Urbanidade no tratamento	Avaliar a conduta pessoal no relacionamento com o público, colegas e superiores, o comportamento ético e educação, assim como a obediência ao conjunto dos princípios que orientam a conduta do servidor público.
7	Aproveitamento em programas de capacitação	Comprovar a capacidade de melhorar o desempenho das atribuições normais da função e a realização de tarefas superiores, e de maior complexidade, adquiridas em estudos, trabalhos específicos e participação em cursos regulares relacionados com atribuições do cargo, promovidos pela administração pública.
8	Administração do tempo	Apurar o esforço e a capacidade de execução do trabalho que lhe é confiado, utilizando adequadamente seu horário de trabalho, a demonstração da capacidade para distinguir as tarefas, priorizando aquelas de maior urgência.
9	Uso adequado dos equipamentos de serviço	Apurar o cuidado com materiais de trabalho, demonstrando preocupação com a sua manutenção e bom uso e empenhando-se em sua economia e conservação.
10	Chefia e liderança	Computar o grau de responsabilidade na condução de pessoas e o poder decisório envolvido, por meio do exercício de cargo em comissão ou função de confiança, considerando a capacidade para coordenar o trabalho de pessoas para a consecução dos objetivos de programas, projetos ou atividades e a posição hierárquica do órgão ou unidade, seja na condição de ocupante efetivo ou substituto.
11	Participação em órgão de deliberação coletiva	Computar a participação e atuação como membro de órgão colegiado de deliberação coletiva, considerando a condição de efetivo ou suplente e a posição hierárquica do órgão no processo decisório da administração Pública Estadual ou do respectivo órgão ou entidade.
12	Cultura profissional e geral	Apreciar a capacidade e o esforço pessoal em aperfeiçoar-se para aprender novos processos de trabalho e a busca de novas e melhores alternativas que facilitem a realização profissional, através da identificação da participação em cursos de formação ou capacitação para aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Quadro 6 – Critérios avaliativos de desempenho – Mato Grosso do Sul

Fonte: Decreto Estadual nº. 12.016/2005

Quanto à pontuação dos critérios avaliativos, a mesma se dará pelos seguintes parâmetros: ótimo; bom; regular; fraco; e insatisfatório.

No corpo da Lei nº. 2.065/1999, os critérios de avaliação estão categorizados em: condições fundamentais, critérios de (1) a (3); condições essenciais, critérios de (4) a (6); e condições complementares, critérios de (7) a (12). No entanto, optou-se, no presente estudo, por não categorizá-los, respeitando a apresentação do decreto e do formulário avaliativo.

Os critérios avaliativos dispostos na legislação de Mato Grosso do Sul apresentam uma particularidade: cinco dos doze critérios dispostos estão vinculados

a outro critério, formando um critério composto, por exemplo: (1) assiduidade e pontualidade; (2) iniciativa e presteza; (3) disciplina e zelo funcional. Contudo, essa composição de critérios pode gerar uma dificuldade para o avaliador, visto que o servidor pode atender somente a uma parte do critério, como exemplo, no critério (1) assiduidade e pontualidade, o servidor pode ser assíduo, mas, no entanto não ser pontual.

A novidade que o Decreto nº. 12.016/2005 apresenta quanto aos critérios avaliativos é o critério (11) participação em órgão de deliberação coletiva, o que pode ser um estímulo à participação dos servidores.

Por fim, quanto às normas estaduais, tem-se a seguir, os dados referentes ao estado do Piauí.

4.6 PIAUÍ

O Estado do Piauí, também instituiu a avaliação de desempenho como instrumento de aferição de desempenho do servidor para fins de desenvolvimento funcional na carreira. A Lei Complementar nº. 38, de 24 de março de 2004 (PIAUÍ, 2004), que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Vencimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado, no art. 37, determina sobre as duas formas básicas de avaliação de desempenho, que são: a avaliação de características relacionadas ao desempenho de cargo ou função, considerando os critérios avaliativos; e a avaliação de características relacionadas à formação, capacitação e profissionalização do servidor. (PIAUÍ, 2004, p. 10).

No art. 38, sinaliza que a avaliação de desempenho deverá servir, “prioritariamente, à identificação de situações de desempenho funcional deficiente, irregular ou insatisfatório, com o propósito de corrigir distorções e necessidades de aperfeiçoamento e capacitação profissional.” (PIAUÍ, 2004, p. 10). Percebe-se pelo texto legal, que a prioridade da avaliação de desempenho é identificar e corrigir desempenhos insatisfatórios e necessidades de capacitação do servidor, não fazendo referência ao cumprimento de metas individuais ou institucionais.

A publicação do Decreto Estadual nº. 12.077, de 02 de fevereiro de 2006 (PIAUÍ, 2006), veio regulamentar o processo de avaliação de desempenho previsto nos artigos 36, 37 e 38 da Lei Complementar nº. 38/2004.

No art. 13 do Decreto nº. 12.077/2006 são instituídos os critérios avaliativos no que se refere ao desempenho em cargo ou função, os quais estão expostos no quadro 7, com as respectivas definições.

#	CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
1	Assiduidade	Frequência do servidor ao trabalho.
2	Pontualidade	Cumprimento do horário de trabalho.
3	Responsabilidade	Capacidade de responder satisfatoriamente inerente ao seu cargo.
4	Disciplina	Cumprimento pelo servidor de normas regulamentos e instruções da unidade.
5	Eficiência	Rendimento no trabalho em termos quantitativos e qualitativos.
6	Produtividade	Produto da eficiência.
7	Iniciativa e Presteza	Atitude do servidor para por vontade própria buscar soluções para os problemas.
8	Urbanidade	Qualidade do atendimento dado pelo servidor ao usuário e postura ética nas relações profissionais.
9	Administração do tempo	Qualidade no resultado do trabalho em tempo hábil.
10	Chefia e Liderança	Ação social voltada para envolver pessoas na busca de objeto comum, guiar a equipe em torno de um objetivo da sua área de atuação
11	Cultura geral e profissional	Nível de conhecimento técnico-científico e social, que tem acerca da sua área de atuação e áreas correlatas.
12	Consecução de metas e objetivos	Capacidade do servidor em atingir as metas e objetivos estabelecidos em um determinado prazo.

Quadro 7 – Critérios avaliativos de desempenho - Piauí

Fonte: Decreto Estadual nº. 12.077/2006

Identifica-se novamente a instituição dos critérios (1) assiduidade, (2) pontualidade, como critérios avaliativos, como se não fossem uma obrigatoriedade do servidor. Também, o critério eficiência, apresenta-se alvo de avaliação, mesmo constituindo um dos princípios da administração pública.

Importa destacar a instrução do critério (12) consecução de metas e objetivos, o qual se refere ao desempenho do servidor na obtenção de metas estabelecidas em um período determinado, até então, citado somente em Tocantins, porém como (8) alcance de objetivos. Embora, Minas Gerais, refira-se que a avaliação de desempenho serve de instrumento de alinhamento de metas individuais com as institucionais, nos critérios avaliativos não faça menção ao alcance de metas.

A pontuação dos critérios dar-se-á por conceito e nota, conforme os seguintes parâmetros: I = insatisfatório: de 0 a 29; R = regular: de 30 a 49; B = bom: de 50 a 69; MB = muito bom: de 70 a 89; E = excelente: de 90 a 100.

4.7 DECRETO FEDERAL nº. 7.133

Analizou-se, igualmente, o Decreto Federal nº 7.133, de 19 de março de 2010 e os critérios de avaliação de desempenho nele regulamentados, objetivando um posterior confronto com os critérios estabelecidos nas legislações estaduais.

O Decreto nº. 7.133/2010 (BRASIL, 2010), dispõe que a avaliação de desempenho consiste no “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor [...] integrante dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1, tendo como referência as metas globais e intermediárias [...]” (BRASIL, 2010, p. 6). Também, dispõe no art. 4, que a avaliação de desempenho terá por base critérios que reflitam “as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.” (BRASIL, 2010, p. 6).

Quanto aos critérios avaliativos dispõe que além do cumprimento das metas individuais de desempenho, deverão ser atendidos os critérios: (1) produtividade no trabalho; (2) conhecimento de métodos e técnicas profissionais; (3) trabalho em equipe; (4) comprometimento com o trabalho; (5) cumprimento de normas de procedimentos e conduta; e um ou mais dos critérios: (6) qualidade técnica do trabalho; (7) capacidade de autodesenvolvimento; (8) capacidade de iniciativa; (9) relacionamento interpessoal; e (10) flexibilidade às mudanças. (BRASIL, 2010, p. 6).

Destarte, o Decreto Federal nº 7.133/2010, somente orienta a instituição de critérios avaliativos, cabendo a cada órgão federal estabelecer seus próprios critérios de avaliação tanto individual quanto institucional, desde que respeitando os fatores mínimos dispostos no decreto. No entanto, caso ocorram diferenças entre as disposições do Decreto nº 7.133/2010 e as das Leis específicas dos Planos de Cargos ou de Carreiras ou da Gratificação de Desempenho, prevalece às mencionadas nas Leis. (SEMINÁRIO, 2010, p. 1).

O Decreto Federal inova diante da possibilidade de ganhos distintos entre os servidores, relativo ao pagamento das gratificações, na medida em que a pontuação aferida no processo de avaliação de desempenho é relativa ao desempenho individual de cada servidor, ou seja, quem pontuar mais receberá mais, é claro que dentro de uma escala de pontuação já estabelecida. Outra novidade diz respeito ao fato do servidor ser avaliado não só pela chefia, mas também, pelo próprio servidor e por sua equipe de trabalho. E mais, os servidores com avaliação individual inferior a 50% dos pontos passarão por processo de capacitação ou adequação funcional, e para efeitos de pagamento, a distribuição será pela avaliação institucional (até 80 pontos) e individual (até 20 pontos), realizadas anualmente. (CHARLSON, 2010).

A seguir faz-se um comparativo entre os critérios avaliativos indicados nas legislações estaduais e no decreto federal.

6 COMPARANDO OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Objetivando-se uma análise comparativa entre os 69 critérios dispostos nos decretos estaduais e os 10 disciplinados no Decreto Federal nº. 7.133/2010, procurou-se organizá-los conforme suas similaridades conceituais, tendo por parâmetro os critérios sinalizados no decreto federal. Assim, resultando num total de 38 critérios avaliativos para a referida análise.

Sendo assim, referente à norma de Minas Gerais, o critério (8) administração do tempo e tempestividade, fica sendo somente *administração do tempo*; (9) uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço fica como *zelo pelos equipamentos e instalações de serviço*. Para os sinalizados na norma de Mato Grosso, o critério (1) comportamento no trabalho, fica como critério *assiduidade* e o critério (5) responsabilidade fica sendo o critério *comprometimento com o trabalho*. Roraima passa a ter renomeado o critério (7) responsabilidade, que fica entendido como *comprometimento com o trabalho* e o critério (12) camaradagem como *urbanidade*. Em Tocantins, o critério (1) conhecimento do serviço, fica sendo *conhecimento de métodos e técnicas de trabalho*; (10) adaptabilidade, passa a ser considerado *flexibilidade às mudanças*; (12) atendimento, fica sendo *urbanidade*; e (14) trabalho em equipe, passa a ser *capacidade de trabalho em equipe*. Para Mato Grosso do Sul, o critério: (2) iniciativa e presteza, passa a ser identificado como iniciativa; (3) disciplina e zelo funcional, como disciplina; (4) qualidade de trabalho, como qualidade do trabalho; (5) produtividade no trabalho, como produtividade; (6) urbanidade no tratamento como urbanidade; e (9) uso adequado dos equipamentos de serviço como zelo pelos equipamentos e instalações de serviço. E, finalmente, referente ao Piauí, consideraram-se os critérios: (3) responsabilidade, como comprometimento com o trabalho; e (12) consecução de metas e objetivos, como alcance de metas e objetivos.

Quanto à apresentação dos estados, a mesma se deu pelo ano de publicação dos decretos estaduais que dispõem sobre os critérios de avaliação, sendo o estado de Minas Gerais o precursor dentre os estados analisados.

O quadro 8 mostra o comparativo feito entre os critérios indicados nas normas estaduais e sua presença no Decreto Federal nº. 7.133/2010.

CRITÉRIOS		ESTADOS						UNIÃO
		MG 2003	MT 2004	RR 2004	TO 2005	MS 2005	PI 2006	2010
1	Administração do tempo							
2	Organização							
3	Qualidade e organização do trabalho							
4	Alcance dos objetivos							
5	Aproveitamento programas de capacitação							
6	Assiduidade							
7	Assiduidade e pontualidade							
8	Pontualidade							
9	Atenção concentrada							
10	Autodesenvolvimento							
11	Cultura geral e profissional							
12	Capacidade de trabalho em equipe							
13	Capacidade empreendedora							
14	Planejamento do trabalho							
15	Chefia e Liderança							
16	Comportamento ético							
17	Comprometimento com o trabalho							
18	Comunicação							
19	Conhecimento, acompanhamento e controle							
20	Conhecimento de métodos e técnicas de trabalho							
21	Criatividade							
22	Disciplina							
23	Eficiência							
24	Aproveita recursos e racionaliza processos							
25	Equilíbrio emocional							
26	Flexibilidade às mudanças							
27	Iniciativa							
28	Iniciativa e Cumprimento de prazos							
29	Presteza							
30	Participação em órgãos de deliberação coletiva							
31	Perspicácia							
32	Produtividade							
33	Qualidade do trabalho							
34	Subordinação							
35	Urbanidade							
36	Sociabilidade							
37	Zelo pelos equipamentos e instalações de serviço							
38	Visão sistêmica							

Quadro 8 - Comparativo dos critérios avaliativos de desempenho

Fonte: Decretos Estaduais e o Decreto Federal nº. 7.133/2010

Os critérios de avaliação foram organizados de forma a manter sua proximidade conceitual.

Comparando os critérios de avaliação de desempenho dispostos nas legislações estaduais de Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí,

Roraima e Tocantins, com os sinalizados no Decreto Federal nº. 7.133/2010, pode-se observar que os critérios que aparecem na maioria das normas estaduais são: (23) disciplina, com quatro ocorrências; (28) iniciativa, com cinco; (34) qualidade do trabalho, também com quatro; e (36) urbanidade, igualmente com quatro ocorrências, sendo que esses critérios também estão sinalizados no Decreto nº. 7.133/2010.

Os critérios menos citados nas normas estaduais, todos com somente uma ocorrência e em consonância com a norma federal são: (11) autodesenvolvimento; (21) conhecimento de métodos e técnicas de trabalho; (27) flexibilidade às mudanças.

Observou-se na análise dos dados que um mesmo critério pode ter diferentes definições atribuídas pelas distintas normas estaduais, a exemplo do critério cultura geral e profissional apresentado em MS e PI, sendo que para o MS ele se relaciona à capacidade do servidor em buscar por meios próprios seu aperfeiçoamento, o que estaria mais de acordo com o critério autodesenvolvimento indicado por RR. Já para PI, relaciona-se ao nível de conhecimento técnico e de áreas correlatas à função exercida pelo servidor. Igualmente o critério eficiência sinalizado em MT, TO e PI, apresenta nuances distintas quanto a sua conceituação, visto que para MT, a eficiência está relacionada ao cumprimento de metas e prazos; já para TO, relaciona-se a resolução satisfatória de demandas, independentemente dos recursos disponíveis; e para PI encontra-se relacionado ao rendimento no trabalho em termos quantitativos e qualitativos.

Já os critérios organização, e qualidade e organização indicados em RR e TO, guardam similaridade entre si, visto que ambos referem-se à capacidade de priorizar projetos e demandas de serviço. Contudo, para RR qualidade e organização compõem um único critério avaliativo, já para TO, são critérios independentes. Contudo, para fins de análise comparativa do número de ocorrências dos critérios nos decretos, se manteve o disposto na legislação.

Pode-se observar que o estado de Roraima é o estado que instituiu critérios avaliativos mais distintos dos outros analisados e também do decreto presidencial. Como exemplo, os critérios: capacidade empreendedora, planejamento do trabalho, comportamento ético, equilíbrio emocional, perspicácia e visão sistêmica, critérios que não estão contemplados pelas normas estaduais de MG, MT, TO, MS e PI, nem pelo decreto presidencial.

Da mesma forma, Mato Grosso do Sul é o único estado a indicar o critério participação em órgão de deliberação coletiva como critério avaliativo.

Outro aspecto a considerar é quanto aos critérios alcance dos objetivos; e consecução de metas e objetivos indicados no quadro comparativo (quadro 8) como alcance de metas e objetivos, visto que somente TO e PI, dois dos seis estados analisados, instituem esse critério para avaliar o desempenho do servidor, o que parece ser um contra-senso a lógica da avaliação de desempenho como instrumento gerencial. Mesmo o Decreto Federal nº. 7.133/2010, que antes de introduzir os critérios avaliativos, expõe que cabe ao servidor o cumprimento de metas de desempenho individual, não indica claramente esse critério como sendo um critério a ser observado.

Dentre os estados analisados, Roraima é o estado que mais critérios atribui para o processo de avaliação. São quinze critérios instituídos. Em seguida vem Tocantins, com quatorze critérios. Já Mato Grosso é o estado que apresenta menor número de critérios avaliativos, com cinco critérios indicados. Os outros estados, MG, PI e MS ficam entre onze e treze critérios avaliativos. E, o Decreto Federal orienta a instituição de dez critérios avaliativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, teve-se por objetivo identificar os critérios de avaliação de desempenho dispostos nas legislações estaduais e contrastá-los com os disciplinados no Decreto Federal nº. 7.133/2010. Analisa-se também, o grau de clareza e objetividade desses critérios e se os mesmos relacionam-se com o efetivo desempenho dos servidores em consonância com metas pré-estabelecidas.

O que se pode observar é que os critérios dispostos na norma federal estão contemplados nas normas estaduais dos estados analisados.

Quanto à clareza e objetividade dos critérios infere-se que há margem para dubiedade e imprecisão no processo de avaliação, considerando-se os critérios avaliativos, visto que ao se instituir critérios como perspicácia, visão sistêmica e mesmo o critério comunicação, permite-se que haja uma interferência subjetiva do avaliador, o que para Souza *et al.* (2005) deve ser algo a ser evitado.

Referente à consonância com metas pré-estabelecidas, infere-se que a relação não é estreita, considerando que há critérios específicos quanto a

comportamentos e capacidades do servidor. Somente o Piauí institui o critério *consecução de metas e objetivos* relatando o estabelecimento de prazos, embora Tocantins indique o critério alcance de objetivos, porém referindo-se mais ao cumprimento de tarefas sob a responsabilidade do servidor. Minas Gerais, refere-se a avaliação de desempenho como instrumento de alinhamento de metas individuais com as institucionais, no entanto não institui critério específico.

Observou-se a existência de outros critérios que necessariamente não deveriam fazer parte de um processo de avaliação para posterior premiação, visto referirem-se a comportamentos funcionais presumíveis de um servidor público, contrariando assim, Souza *et al.* (2005) ao afirmar que o desempenho relaciona-se com o alcance de resultados desejados, ou seja, inferindo-se com isso que o desempenho deveria estar relacionado ao estabelecimento de metas.

A rigor, os critérios estão instituídos nas legislações, contudo, afirmar que fazem parte de uma ação estratégica de consecução de metas individuais e institucionais visando à eficiência dos serviços prestados à sociedade há que se observar posteriormente, considerando-se a incipiência da avaliação de desempenho no serviço público.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2010. 599 p., il.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm >
Acesso em: 08 jun. 2010.

_____. Decreto nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Disponível em: <
<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=112978>> Acesso em: 12 jul. 2010.

_____. Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Disponível em: <
<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=195118> > Acesso em 24 de jul. 2010

_____. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm > Acesso em 25 jun. 2010.

_____. Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010. Regula os critérios e procedimentos gerais a serem observados nas avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm >. Acesso em: 17 jun. 2010.

_____. Lei nº. 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a classificação de cargos do serviço civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes, e dá outras providências. Disponível em: < <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=112978> >. Acesso em 17 jun. 2010.

_____. Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm > Acesso em: 25 jun. 2010.

_____. Lei nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/Msg/VEP-729-08.htm >. Acesso em: 28 de jun. 2010.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos**. Brasília: MARE, 1997. 52 p. Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno11.PDF >. Acesso em 27 jun. 2010.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. Disponível em: < <http://hfmartins.sites.uol.com.br/Administracao/PlanoDiretor.pdf> >. Acesso em 27 jun. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Macroeconomia da estagnação**: crítica da ortodoxia convencional no Brasil pós-1994. São Paulo: Ed. 34, 2007. 324 p.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-30, 1999.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. 1997. **Personal page**. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/92refadm.pdf> > Acesso em: 19 jul. 2010.

CHARLSON, Freddy. Decreto regulamenta a avaliação de desempenho. **Servidor Público Federal**. Disponível em: < <http://servidorpublicofederal.blogspot.com/2010/03/decreto-regulamenta-avaliacao-de-24.html> > Acesso em: 31 jul. 2010.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 260 p.

GHELMAN, Sílvio. Análise ambiental do processo de avaliação de desempenho do Inmetro. In: **Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y d la Administración Pública**, 13., 2008, Buenos Aires. Disponível em: < <http://www.mp.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/ghelman.pdf> >. Acesso em 27 jun. 2010.

MATO GROSSO. Lei Complementar nº. 04, de 15 de outubro de 1990. Disponível em :< <http://www.sad.mt.gov.br/uploads/LC%2004%20ate%20LC%20400.pdf> >. Acesso em 15 jun. 2010.

_____. Decreto nº. 3.006, de 05 de maio de 2004. Disciplina a avaliação anual de desempenho para fins de progressão vertical. Disponível em: <<http://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Institucional/DecretoN30062004AvaliacaoAnuadeDesemp.pdf> >. Acesso em: 14 jun. 2010.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº. 12.016, de 28 de dezembro de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Efetivos de Carreiras do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Executivo. Disponível em: < <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/ed5ce6396846d42e042570e6004fb24f?OpenDocument>>. Acesso em 17 jun. 2010.

_____. Lei nº. 2.065, de 29 de dezembro de 1999. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/448b683bce4ca84704256c0b00651e9d/effe9150e363ad8e04256c000059495e?OpenDocument> >. Acesso em: 17 jun. 2010.

MINAS GERAIS. Decreto nº. 43.672, de 04 de dezembro de 2003. Estabelece as diretrizes e define os critérios e os sistemas de Avaliação de Desempenho Individual. Disponível em: < http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?co1=e&d=NJMG&p=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&l=20&r=1&f=G&s1=DEC.TIPO.+e+43672.NUME.+e+2003.ANO.&SECT8=SOCONS >. Acesso em: 15 jun. 2010.

_____. Lei Complementar nº. 71, de 30 de julho de 2003. Institui a Avaliação Periódica de Desempenho Individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho. Disponível em: < http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?co1=e&d=NJMG&p=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&l=20&r=1&f=G&s1=LCP.TIPO.+e+71.NUME.+e+2003.ANO.&SECT8=SOCO NS >. Acesso em: 15 jun. 2010.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

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: 05 jul. 2010.

PIAUI. Decreto nº. 12.077, de 02 de fevereiro de 2006. Regulamenta o processo de avaliação de desempenho. Disponível em: < <http://www.pc.pi.gov.br/Leis/Estaduais/Dec.12077-06.pdf> >. Acesso em 17 jun. 2010.

_____. Lei Complementar nº. 38, de 24 de março de 2004. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Vencimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado do Piauí. Disponível em: < <http://legislacao.pi.gov.br/scan/pages/jsp/scan/consultaDeAtoNormativo.jsp?idAtoNormativo=582> >. Acesso em 17 jun. 2010.

RORAIMA. Decreto nº. 6.035-E, de 29 de outubro de 2004. Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho e dá outras providências. Disponível em: < http://www.escoladegoverno.rr.gov.br/escRR/Decreto_6035.doc >. Acesso em: 15 jun. 2010.

_____. Lei nº. 392, de 14 de agosto de 2003. Dispõe sobre o Plano de Cargos e Salários dos Servidores Públicos Efetivos do Quadro Geral de Pessoal do Poder Executivo do Estado de Roraima e dá outras providências. Disponível em: < http://www.escoladegoverno.rr.gov.br/escRR/Lei_392.doc >. Acesso em: 14 jun. 2010.

SEMINÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTOS, 2010, Brasília. **Questões mais freqüentes sobre o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Disponível em: < [http://www.google.com.br/search?sourceid=navclient&hl=pt-BR&ie=UTF-8&rlz=1T4ADBS_pt-BRBR313BR315&q=QUEST%
c3%95ES+MAIS+FREQ%
c3%9cENTES+SOBRE+O+
DECRETO+N%
c2%ba+7.133%2c+DE+19+DE+MAR%
c3%87O+DE+2010](http://www.google.com.br/search?sourceid=navclient&hl=pt-BR&ie=UTF-8&rlz=1T4ADBS_pt-BRBR313BR315&q=QUEST%c3%95ES+MAIS+FREQ%c3%9cENTES+SOBRE+O+DECRETO+N%c2%ba+7.133%2c+DE+19+DE+MAR%c3%87O+DE+2010) > Acesso em 27 jun. 2010.

SOUZA, Vera Lúcia de *et al.* **Gestão de desempenho.** Rio de Janeiro: FGV, 2005. 151 p.

TOCANTINS. Decreto nº. 2.551, de 13 de outubro de 2005. Dispõe sobre a Avaliação Periódica de Desempenho dos servidores Públicos do Quadro-Geral do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: < http://www.secad.to.gov.br/gcs/export/sites/default/portal_secad/pccs/suacarreira/quadro_geral/Decreto_2551_e_Anexos.pdf>. Acesso em: 17 de jun. 2010.

_____. Lei nº. 1.534, de 29 de dezembro de 2004. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores Públicos do Quadro Geral do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.sintras-to.com.br/upload/leis/LEI%201534%20PCCS%20-%20QUADRO%20GERAL.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

VELASCO, Simone Maria Vieira de. Avaliação de desempenho. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009, Belo Horizonte. **Slides...** Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/biblioteca/sudes-te1/avaliacao_desempenho.pdf > Acesso em: 13 jul. 2010.