



CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO

Mateus Bezerra Lima

**DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍCIA
DO SENADO FEDERAL**

Relatório de Intervenção

Brasília
2014

Mateus Bezerra Lima

**DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍCIA
DO SENADO FEDERAL**

Relatório de Intervenção

Relatório de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina Gestão de Pessoas no Legislativo do Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor .

Professor(a) (es): Nelson Gomes dos Santos Filho, Roberto Campos da Rocha Miranda

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão pública no Poder Legislativo

Disciplina: Gestão de Pessoas no Legislativo

Brasília

2014

LIMA, M, B. **Avaliação de Desempenho na Polícia do Senado Federal: Diagnóstico e Intervenção.** 2014. 45 f. Relatório de Intervenção (Mestrado Profissional em Poder Legislativo). Disciplina – Gestão de Pessoas no Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014.

Resumo

O presente estudo debruça-se sobre o tema da avaliação de desempenho realizada no Senado Federal, mais especificamente no âmbito da Secretaria de Polícia do Senado, objetivando analisar a atual situação em que tal processo avaliativo se dá, bem como propôr alternativas e tecer críticas com o fito de embasar possíveis ações de implantação de melhorias. Para tanto utilizou-se de pesquisa documental, observação participante e entrevista com gestores da referida instituição. Evidenciou-se uma situação de descompasso entre as normas e recomendações internas do Senado relativas à avaliação de desempenho e a prática deste processo. No âmbito da Polícia do Senado recomenda-se o desenvolvimento de indicadores de desempenho específicos para cada setor, propondo-se para tanto uma metodologia de descrição de atividades críticas, envolvendo todos os colaboradores para tanto.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, Senado Federal, Polícia do Senado, Relatório de Intervenção.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CF	Constituição Federal
SF	Senado Federal
SPOL	Secretaria de Polícia do Senado Federal
SSELEG	Secretaria de Segurança Legislativa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	12
1.1 Breve historia da Instituição	12
1.2 Organograma.....	13
1.3 Caracterização do Órgão de Estudo	14
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Antecedentes Históricos.....	20
2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público.....	23
2.3 Avaliação de Desempenho.....	28
3 Diagnóstico, Método e Análise.....	30
3.1 Diagnóstico da situação atual.....	30
3.2 Método de abordagem.....	30
3.3 Registro das observações e análises.....	30
4 Proposta de Intervenção	35
4.1 Sugestões de aprimoramento	35
4.2 Limitações das ações.....	38
CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE - Critérios de Avaliação de Desempenho do Senado Federal	43

INTRODUÇÃO

O panorama da gestão de pessoas nas instituições públicas tem passado por radicais e positivas mudanças nos últimos tempos, demandando excelência na atuação dos servidores, e buscando um alinhamento com as modernas formas de Administração, objetivando o melhor atendimento das necessidades da população.

Torna-se clara a função primordial que uma organização eficiente e moderna da gestão de pessoas assume no contexto da Administração Pública, mobilizando os servidores a desempenhar todo seu potencial de excelência, com vistas a um melhor atendimento do interesse comum, adequando-se ao moderno paradigma de gestão de pessoas no serviço público, fornecendo um ambiente propício para os colaboradores agregarem valor às instituições, assumindo uma postura ética, responsável e produtiva.

Neste contexto a avaliação de desempenho quando conduzida de maneira correta se mostra como ferramenta que merece destaque, visto que tem a capacidade de mobilizar os servidores a se tornarem ativos críticos à organização, apresentando esforços e desempenho elevados, contribuindo com os objetivos organizacionais e se sentindo recompensados de maneira individualizada pelo trabalho.

Porém o serviço público apresenta diversos desafios à implantação de um sistema de avaliação de desempenho eficaz e efetivo. Os normativos que regem as relações de trabalho no âmbito público são muito mais estritos do que aqueles que vigem na iniciativa privada. O gestor público a todo momento está limitado pela imposição legal, desta feita sendo difícil tratar os servidores de maneira diferente, de acordo com seu desempenho, visto que todos estão regidos pelo mesmo plano salarial, submetidos à mesma jornada de trabalho, férias etc.

É neste contexto de desafio, questionamento e promoção de possibilidades que surge a iniciativa deste Relatório de Intervenção, com o objetivo de descrever as práticas de avaliação de desempenho ocorridas no âmbito da Polícia do Senado, compará-las aos normativos vigentes no Senado Federal, bem como propôr reflexos e possíveis melhorias em todo o processo.

1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 Breve historia da Instituição

Segundo Gonçalves (2005), a existência de polícias independentes do Poder Legislativo pode ser encontrada desde a Roma Antiga, civilização que já contava com o instituto da separação dos Poderes e com a instituição do *senatus*, termo derivado da palavra *senex*, que significa ancião. Logo, o senado Romano era uma instituição composta pelos patriarcas, que teve importante contribuição na história do Império. Sendo assim, a independência do Senado Romano era garantida pela presença da Guarda Senatorial, em oposição à Guarda Pretoriana, responsável pela proteção dos Imperadores.

Tais organismos policiais possuem uma organização *sui generis* na segurança pública nacional, funcionando como um misto de atribuições das polícias civil, militar e federal, ou seja, constituindo-se em uma polícia de ciclo completo, tendo a competência tanto de polícia ostensiva e preventiva, quanto de polícia judiciária e investigativa. Todas essas competências exercidas no microcosmo da circunscrição dos prédios, instalações e demais interesses do Poder Legislativo.

O Serviço de Segurança, responsável pelo policiamento do edifício do Senado Federal, foi criado oficialmente pela Resolução nº 01/1950 BRASIL (1950), como unidade da Secretaria do Senado, constituindo-se no primeiro órgão de Polícia do Senado Federal.

Em 1960, o Serviço de Segurança foi regulamentado por meio da Resolução nº 06/1960 BRASIL (1960). Em 1972, com a aprovação do Regulamento Administrativo do Senado Federal, novas atribuições foram incorporadas ao Serviço de Segurança e sua estrutura foi formalmente definida. Essa estrutura permaneceu praticamente a mesma até o ano de 1997, quando foi extinto o Serviço de Segurança e criada a Subsecretaria de Segurança Legislativa do Senado Federal - SSELEG, a segunda estrutura orgânica da Polícia do Senado Federal.

Em dezembro de 2002, por meio da Resolução nº 59 BRASIL (2002), a SSELEG foi transformada em Secretaria, o ainda vigente órgão de Polícia do Senado Federal, com atribuições típicas que somente podem ser exercidas por servidores lotados e em efetivo exercício naquela Subsecretaria.

Em 2004, a Mesa Diretora do Senado Federal aprovou o Ato nº 004, de 2005 BRASIL (2005), que alterou a atual estrutura em Secretaria de Segurança Legislativa e criou, em seu âmbito, a Subsecretaria de Polícia Ostensiva e a Subsecretaria de Proteção à Autoridades .

Em 2006, houve nova reestruturação pelo Ato da Comissão Diretora nº 15 BRASIL (2006) sendo criadas a Subsecretaria de Polícia Judiciária e a Subsecretaria de Logística e Controle Operacional. Com isso, a Polícia do Senado Federal dinamizou as atividades de polícia administrativa e judiciária no âmbito do Legislativo brasileiro.

1.2 Organograma

Atualmente a Polícia do Senado conta com a estrutura orgânica observada na Figura 1 abaixo, composta por uma Coordenação de Polícia de Investigação - responsável pelo serviço de apuração de ilícitos - uma Coordenação de Proteção a Autoridades – com a competência de realizar as atribuições atinentes à segurança de dignitários – uma Coordenação de Polícia Judiciária – com atribuições relativas ao inquérito policial e termos circunstanciados de ocorrência -, bem como por uma Diretoria Adjunta, com responsabilidade sobre o policiamento, treinamento, logística, inteligência, monitoramento, logística e manutenção de produtos controlados.

É importante salientar que cada área abordada anteriormente subdivide-se em várias outras, porém não cabe ao escopo do presente trabalho analisar com profundidade e em toda a extensão da estrutura administrativa da Polícia do Senado Federal.

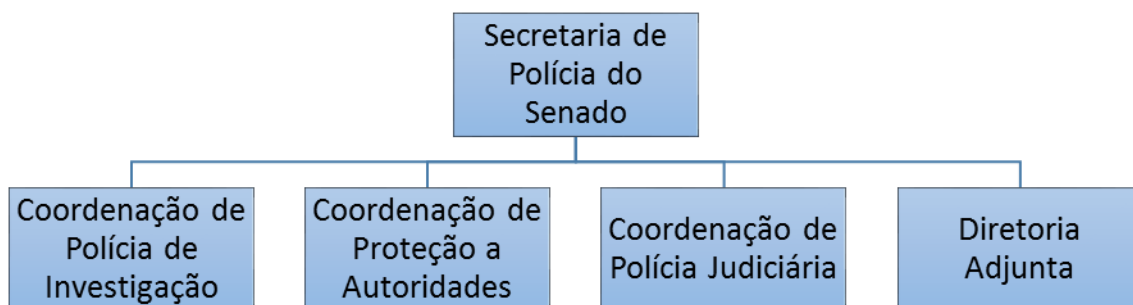


Figura 1 – Organograma Sucinto da Polícia do Senado.
Fonte: Elaboração Própria.

1.3 Caracterização do Órgão de Estudo

Atualmente a segurança pública tem recebido enorme atenção e preocupação do meio político, jornalístico e da população em geral. Indubitavelmente tem sido um dos temas mais discutidos em nosso país hoje em dia, bem como apontada como uma das principais preocupações dos cidadãos e forte indicador da incapacidade do Estado em garantir as condições básicas para a vida em sociedade.

A segurança pública é prevista no texto constitucional, mais especificamente em seu artigo 6º, que elenca uma série de direitos sociais: educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, lazer, **segurança**, previdência social, proteção à maternidade e à infância e assistência aos desamparados. Infelizmente, constata-se facilmente que a maioria destes direitos não se encontra completamente garantidos a todas as camadas da população nacional.

O artigo 144 da Carta Magna (BRASIL, 1988) assevera:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Porém, tais órgãos de segurança, previstos no art. 144, não são os únicos em nosso ordenamento e em nossa realidade nacional. Pode-se citar o exemplo das guardas municipais, previstas no §8º do mesmo artigo: “*Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.*” (BRASIL, 1988)

De interesse do presente estudo, cabe situar a previsão constitucional das Polícias Legislativas Federais - vale salientar que, segundo López (2010), todas as constituições nacionais, sem exceção, ao tratar do Poder Legislativo previram a possibilidade de tais Casas disporem a respeito de sua polícia, - qual seja os art. 52, XIII (Polícia do Senado Federal) e art. 51, VI (Polícia da Câmara dos Deputados), como seguem transcritos.

Art. 51. Compete privativamente à Câmara dos Deputados:

[...]

IV - dispor sobre sua organização, funcionamento, **polícia**, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias;

Art. 52. Compete privativamente ao Senado Federal:

[...]

XIII - dispor sobre sua organização, funcionamento, **polícia**, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias. (BRASIL, 1988)

Conforme López (2010) destaca, coube a estas polícias funções ligadas à segurança de pessoas e instalações, servindo de apoio à corregedoria e às Comissões Parlamentares de Inquérito, bem como merece ser ressaltada a atribuição de funções típicas de polícia judiciária, tais como cumprimento de medidas de revista, busca e apreensão, ações de inteligência, inclusive competência para presidir inquéritos policiais. O próprio Supremo Tribunal Federal, através da decisão de 03/04/1964, publicada no Diário da Justiça de 08/05/1964, pág. 01239, entendeu, por meio da Súmula 397, que "O Poder de Polícia da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, em caso de crime cometido nas suas dependências, compreende, consoante o Regimento Interno, a prisão em flagrante do acusado e a realização do inquérito." (SANTOS, 2007, p. 3)

Sendo assim, torna-se claro que o objetivo precípua de criação e manutenção de organismos policiais específicos do Poder Legislativo ao redor do mundo, em várias democracias consolidadas é a independência do Parlamento frente ao Executivo.

Esta independência é de fundamental importância, visto que uma das funções das Casas Legislativas, além da legislante, é a de fiscalização e controle dos atos emanados pelo Executivo.

Logo, tornar-se-ia inviável a execução desse papel se o Executivo estivesse inserido no Parlamento por meio de organismos policiais, tais como a Polícia Federal.

Ressalta-se também o entendimento de Santos (2007), ao afirmar que o poder de polícia não pode ser percebido como de exclusividade de um único Poder, muito pelo contrário, pertence ao Estado, sendo utilizado com o objetivo precípua da consecução do interesse público.

Já as atribuições da Polícia do Senado vêm elencadas no artigo 2º, § 1º da Resolução n.º 59 de 2002 (BRASIL, 2002):

Art. 2º A Secretaria de Polícia do Senado Federal, unidade subordinada à Diretoria-Geral, é o órgão de Polícia do Senado Federal.

§ 1º São consideradas atividades típicas de Polícia do Senado Federal:

- I – a segurança do Presidente do Senado Federal, em qualquer localidade do território nacional e no exterior;
- II – a segurança dos Senadores e autoridades brasileiras e estrangeiras, nas dependências sob a responsabilidade do Senado Federal;
- III – a segurança dos Senadores e de servidores em qualquer localidade do território nacional e no exterior, quando determinado pelo Presidente do Senado Federal;
- IV – o policiamento nas dependências do Senado Federal;
- V – o apoio à Corregedoria do Senado Federal e às comissões parlamentares de inquérito; (atribuição acessória – art. 8º do Ato da Comissão Diretora n.º 14, de 2005)
- VI – as de revista, busca e apreensão;
- VII – as de inteligência;
- VIII – as de registro e de administração inerentes à Polícia;
- IX – as de investigação e de inquérito (BRASIL, 2002).

Ao se analisar as atribuições de ambas as Polícias (Senado e Câmara) nota-se a extrema semelhança entre os textos, cabendo ressaltar como diferenças significativas – como se evidencia na Figura 1 a seguir - que, no caso do Senado Federal, as atividades de inteligência foram especificamente previstas no inciso VII. Porém tal fato possui pouca relevância prática, visto que o

Departamento de Polícia da Câmara dos Deputados possui em sua estrutura orgânica a Seção de Inteligência, sob a responsabilidade da Coordenação de Polícia Judiciária.

Também merece destaque o art. 8º do Ato da Comissão Diretora do Senado Federal nº 14, de 2005, que inseriu a competência de apoio às Comissões Parlamentares de Inquérito ao inciso V da Resolução nº 59 de 2012.

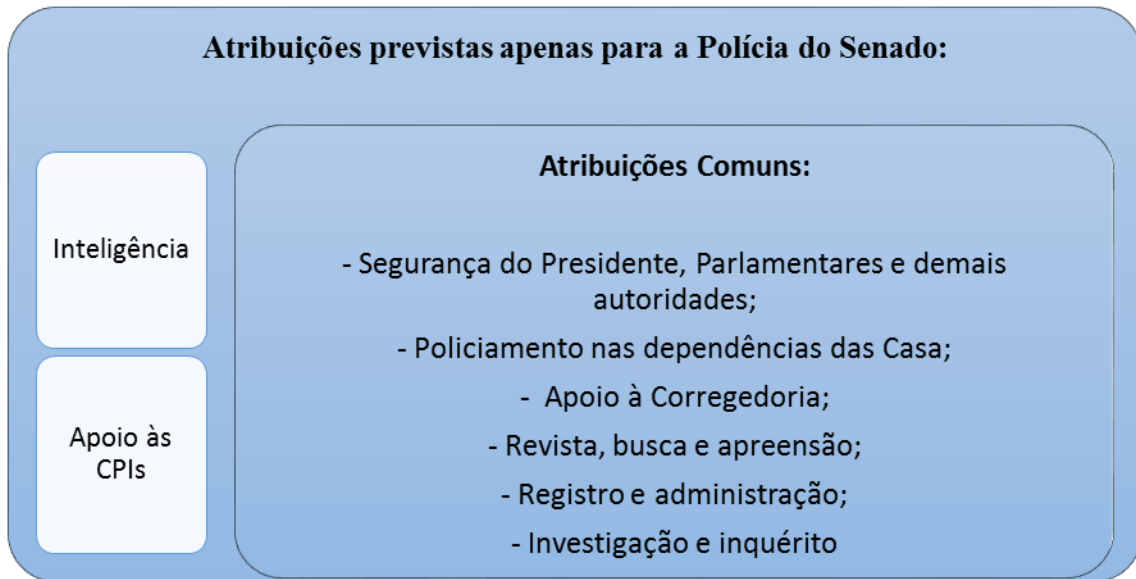


Figura 2 – Diferenças e similaridades nas atribuições das Polícias do Senado e da Câmara.
Fonte: Elaboração própria.

López (2010) realizou um pormenorizado trabalho de análise da constitucionalidade das atribuições previstas para a Polícia do Senado, concluindo pela adequação à Constituição (BRASIL, 1988), de todas as atribuições previstas na norma, ressaltando também o fato de que a Carta Magna (BRASIL, 1988) em nenhum momento atribui exclusividade da presidência do Inquérito Policial aos Delegados de Polícia, sendo assim, não há nenhum óbice a seu desempenho por servidores de Polícia do Senado.

Em relação à atividade de inteligência, prevista apenas como atribuição da Polícia do Senado, conforme já mencionado, cabe discutir sobre qual seria a natureza desta atividade: Inteligência de Estado ou Inteligência Policial?

Gonçalves (2010) conceitua inteligência policial como aquela que tem como enfoque “questões táticas de repressão e investigação de ilícitos e grupos infratores” (p. 28), definindo seu

foco de atuação como a prevenção, obstrução, neutralização e identificação de atividades criminosas, com o objetivo de embasar as investigações policiais e, em última análise, servir de lastro probatório ao convencimento do Ministério Público e à avaliação do Poder Judiciário. Também aponta o conceito constante do Manual da Inteligência Policial do Departamento de Polícia Federal do Brasil, que afirma que operações de inteligência policial são:

o conjunto de ações de inteligência policial que empregam técnicas especiais de investigação visando a confirmar evidências, indícios e obter conhecimentos sobre a atuação criminosa dissimulada e complexa, bem como a identificação de redes e organizações que atuam no crime, de forma a proporcionar um perfeito entendimento sobre seu modus operandi, ramificações, tendências e alcance de suas condutas criminosas (GONÇALVES, 2010, P. 28).

Também cabe destacar outra espécie de atividade de inteligência, a inteligência de Estado, que se diferencia da inteligência policial principalmente devido a sua finalidade, qual seja, produção de conhecimentos tendo como escopo a segurança do Estado e da sociedade, constituindo assim um insumo no processo de tomada de decisão da mais alta cúpula do governo. (GONÇALVES, 2010).

López (2010) ao tratar do tema da atividade de inteligência no âmbito da Polícia do Senado afirma categoricamente que esta limita-se à inteligência policial; o autor afirma que:

Relativamente às atividades de inteligência, é importante referir que elas são relacionadas exclusivamente ao âmbito policial e criminal, não se relacionando com aquelas outras que têm como escopo a tomada de decisões governamentais (LÓPEZ, 2010, p. 342).

Porém há espaço para uma reflexão futura acerca da possibilidade das polícias do Legislativo desenvolverem atividades de inteligência tipicamente de Estado, tendo em vista a instituição da separação dos Poderes e a necessidade dos Presidentes das Casas do Congresso Nacional estarem conscientes e tempestivamente bem informados acerca de informações críticas, bem como ameaças e oportunidades reais ou potenciais de possível influência seu processo de tomada de decisão.

Em relação à distribuição do efetivo da Polícia do Senado Federal, a Tabela 2 demonstra a existência, na estrutura orgânica do Senado Federal, de 380 cargos de Técnico Legislativo – atribuição Policial Legislativo Federal. Deste montante, 128 cargos encontram-se vagos e 112 agentes estão lotados fora da Secretaria de Polícia, sendo assim 149 servidores atuam efetivamente na Polícia do Senado, sendo, dentre estes, 9 ocupantes de outros cargos, tais como Técnico de Processo Industrial Gráfico, Técnico do Processo Legislativo e Técnico em Edificações.

Tabela 1 – Distribuição do Efetivo da Polícia do Senado

Cargo	Quantidade
Técnico Legislativo – atribuição Policial Legislativo Federal	380
Setor da Secretaria	Número de Agentes
Diretoria de Polícia Legislativa	1
Serviço Central de Apoio Administrativo	1
Serviço de Inteligência Policial	2
Serviço de Prevenção de Acidentes e Segurança do Trabalho	5
Escritório Setorial de Gestão da SPSF	1
Gabinete Administrativo da SPSF	5
Coordenação de Polícia de Investigação	14
Coordenação de Proteção a Autoridades	52
Diretoria Adjunta da SPSF	1
Serviço de Credenciamento	8
Serviço de Logística e Controle Operacional	15
Serviço de Manutenção de Produtos Controlados	2
Serviço de Policiamento	40
Serviço de Treinamento, Tecnologia e Projetos	2
Total	149
Cargos a serem providos	128
Outros cargos lotados na SPSF	9
Agentes lotados fora da Secretaria de Polícia	112

Fonte: Elaboração Própria.

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto da relevância da gestão de pessoas para a Administração Pública cabe destacar o papel da avaliação de desempenho como promotora de excelência na execução do serviço público, promovendo um ambiente em que a meritocracia é garantida.

O *locus* do presente trabalho é o Senado Federal, mais especificamente a Secretaria de Polícia do Senado Federal, órgão que possui características bem específicas, díspares daquelas de outros setores da Casa, consituindo-se assim em um ambiente *sui generis* dentro da estrutura administrativa do Senado.

2.1 Antecedentes Históricos

No início dos anos de 1900, a ideia de trabalhadores como pessoas portadoras de demandas complexas, que necessitavam serem levadas em conta para que tais indivíduos pudessem ter um desempenho adequado e satisfatório no trabalho, não era evidente. (WOOD, 1995)

Sendo assim, aspectos estruturais e funcionais dos meios de produção monopolizavam toda a atenção e esforços em relação ao ambiente organizacional, porém, mesmo sem que fosse objeto do enfoque direto, a cultura organizacional continuou a desenvolver-se.

A partir das pesquisas de Frederick Winslow Taylor, toda uma nova forma de pensar o processo de produção e sua organização se desenvolveu: o taylorismo. Sua obra “The Principles of Scientific Management” é um marco no pensamento analítico do trabalho, visando uma completa reestruturação de tal processo, com o objetivo de alcançar produtividade sem precedentes. O conjunto de princípios de organização do trabalho desenvolvido por Taylor marca ainda hoje a gestão das empresas. (SILVA; SACOMANO; MENEGUETTI, 1999)

F. W. Taylor propôs um método de análise do trabalho que permitiu decompor as tarefas em movimentos elementares e recompô-las, depois, de uma maneira mais adaptada. Taylor lançava aí os fundamentos da organização científica do trabalho.

Henry Ford, baseado nos trabalhos de Taylor, também acrescentou diversas mudanças ao sistema produtivo da época, conseguindo redução drástica de custos, aumento de produção e da qualidade final do produto. Em 1908, quando do lançamento do Ford modelo T, a montagem do automóvel demorava doze horas e vinte minutos, já na década de 20 este tempo estava em uma hora e vinte minutos. (SILVA; SACOMANO; MENEGUETTI, 1999)

Fixo em seu posto de trabalho, o trabalhador passou a constituir-se em apenas mais um componente das máquinas. Segundo Ford, suas ações deveriam ser feitas de forma mecânica e automática, sem intervenção de sua mente, tornando-se assim, mais um elemento harmonioso do sistema de linha de montagem.

A divisão do trabalho é uma ideia centenária que perdura, de certo modo com poucas alterações, em muitos âmbitos das instituições atuais. Adam Smith, em sua obra clássica “A Riqueza das Nações”, aponta:

[...] a divisão do trabalho, reduzindo a atividade de cada pessoa a alguma operação simples e fazendo dela o único emprego de sua vida, necessariamente aumenta muito a destreza do operário. Estou certo de que um ferreiro comum que, embora acostumado a manejar o martelo, nunca fez pregos, se em alguma ocasião precisar e tentar fazê-lo, dificilmente conseguirá ir além de 200 ou 300 pregos por dia, aliás de muito má qualidade. Um ferreiro que está acostumado a fazer pregos, mas cuja única ou principal atividade não tem sido esta, raramente conseguirá, mesmo com o esforço máximo, fazer mais do que 800 ou 1 000 pregos por dia. Tenho visto, porém, vários rapazes abaixo dos vinte anos que nunca fizeram outra coisa senão fabricar pregos e que, quando se empenhavam a fundo, conseguiam fazer, cada um deles, mais de 2 300 pregos por dia. (SMITH, 1996, p. 68)

Guardadas as devidas proporções, ainda é notável a superespecialização como característica da cultura organizacional em diversos contextos, cabendo destaque ao serviço público – seara em que as instituições objeto de estudo do presente trabalho se inserem -, que tem como possíveis consequências negativas a alienação do trabalhador do objeto final de sua instituição.

Nesse diapasão cabe apontar a clássica teoria dos dois fatores de Herzberg (2009). Tal estudioso afirmava a existência de dois fatores de influência sobre a motivação e satisfação do trabalhador: fatores higiênicos e motivacionais. Os primeiros consistiriam em aspectos ambientais do trabalho, remuneração, condições técnicas etc. Já os segundos seriam o cerne da motivação e corresponderiam a fatores intrínsecos ao trabalho em si, tais como reconhecimento, aprovação, possibilidade de contribuição efetiva, realização pessoal etc.

Sendo assim, uma possível solução para o problema da superespecialização do trabalhador, e seu conseqüente engessamento em uma estrutura organizacional estanque, seria a ampliação das atribuições dos cargos, bem como o emprego de servidores em projetos temporários e rotativos,

possibilitando assim a plena utilização do potencial de cada colaborador, não os limitando apenas à execução de uma tarefa rotineira e repetitiva.

Cabe levantar o questionamento acerca de como implementar tais práticas, visando ao enriquecimento do trabalho e conseqüentemente maior engajamento e aproveitamento do servidor no desempenho de suas atribuições no contexto do serviço público, marcado muitas vezes pelo “engessamento” proveniente das normas administrativas e do regime jurídico fixo e limitante dos servidores.

Em resposta ao descaso apresentado pelas teorias anteriores com o fator humano na organização, surge um movimento denominado Escola das Relações Humanas, que teve por objeto principal a organização informal definida como : “A consequência da impossibilidade prática de se reduzir o comportamento humano a um conjunto de reações mecânicas e automáticas a regulamentos restritos”. (MOTTA, VASCONCELOS, 2011, p. 56)

O foco então passa a ser o colaborador, enxergado por meio de sua complexidade essencialmente humana.

As experiências mostraram que os comportamentos no trabalho não são apenas as consequências do salário e das aptidões técnicas dos indivíduos. Existem necessidades efetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais. Conhecer esses fatores passa a ser um aspecto importante da administração. (MOTTA, VASCONCELOS, 2011, p.56)

Elton Mayo é considerado como um dos autores centrais da Teoria das Relações Humanas, podendo suas conclusões serem resumidas nos seguintes tópicos:

- O trabalho é uma atividade grupal;
- A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação do moral do trabalhador e da produtividade que as condições físicas sob as quais trabalha;
- Uma reclamação não é necessariamente o enunciado objetivo de um fato; comumente é o sintoma de uma distúrbio relacionado com o status do indivíduo. (MOTTA, VASCONCELOS, 2011, p. 56)

Deste modo, pode-se considerar a principal contribuição da Teoria das Relações Humanas a mudança de paradigma no pensamento administrativo, tendo tal Teoria possibilitando avanço e representando o substrato conceitual, trazendo ideias e elementos tomados atualmente até como óbvios, mas que à época foram elementos essenciais e antecedentes necessários ao atual cenário da gestão de pessoas.

2.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

Mais especificamente relacionado ao tema da cultura organizacional no contexto da Administração Pública brasileira cabe citar o trabalho paradigmático de Pires e Macêdo (2005); tais autores apontam a cultura como um dos pontos principais para a compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo de identificação de grupos, significando, em última análise, um padrão de significados partilhados por indivíduos pertencentes a determinado grupo social.

Pires e Macêdo (2005) caracterizam o desenho organizacional das instituições públicas brasileiras como possuindo complexas formas e níveis hierárquicos diversos, estrutura essa reflexo do paternalismo, fator gerador de alto nível de controle de movimentação de pessoal e de distribuição de cargos a favor dos interesses políticos hegemônicos. Destacam também alguns traços, definidores da cultura organizacional brasileira:

[...] burocratismo, interferência política externa à organização, autoritarismo centralizado, paternalismo, aversão ao empreendedorismo e à descontinuidade da gestão que leva ao reformismo, projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada. (PIRES e MACÊDO, 2005, p. 100)

Sendo assim, fica clara a necessidade de os servidores agregarem valor às instituições das quais fazem parte, transformando seus conhecimentos e competências individuais em patrimônio organizacional, a serviço de todos.

Tentativas de mudança do paradigma atual da Administração Pública brasileira são tomadas diuturnamente, em menor nível, no seio das instituições, por meio de projetos encampados muitas vezes de maneira individual, por servidores e gestores isoladamente. Destaca-se, porém, um episódio que encampou um projeto de mudança total, conhecido como Reforma Gerencial do Estado Brasileiro.

2.2.1 Reforma Gerencial

O Plano Diretor da Reforma do Estado, publicado em 1995, de autoria de Bresser Pereira (1995) pode ser considerado como marco da Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. Durante o primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, Luis Carlos Bresser Pereira, então ministro do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) – que hoje tem como herdeiro o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), delineou os principais elementos do dito Novo Estado Brasileiro, buscando a adequação da administração pública nacional a critérios da então moderna administração gerencial.

O autor apresenta a reforma do Estado como construída em torno de quatro problemas principais, interdependentes, quais sejam: a delimitação do tamanho do Estado, a redefinição do papel regulador do Estado, a recuperação da governança e o aumento da governabilidade.

As ideias de privatização, publicização e terceirização relacionam-se com o problema da delimitação do tamanho do Estado; o aspecto regulatório diz respeito à maior ou menor intervenção governamental no mercado; a questão da governança relaciona-se aos aspectos financeiros, estratégico e administrativo e por fim o aumento da governabilidade busca formas de legitimar o governo frente à sociedade e adequar as instituições para a consecução do interesse público.

Bresser-Pereira (1995) aponta que a coordenação do sistema econômico capitalista é levada a cabo tanto pelo mercado quanto pelo Estado. Segundo o autor, o papel do último na regulação do mercado funciona por meio de transferências financeiras para os setores em que o mercado não remunera adequadamente, bem como salienta o papel do Estado na orientação da distribuição de renda. Nesse contexto cabe lembrar a crise financeira vivida nos anos 30 do século 20, ocasionada segundo o autor pelo mau funcionamento do mercado, que acarretou, em última análise, a crise do Estado Liberal, dando origem ao Estado Social Burocrático, que se expressou por meio do Estado de Bem-Estar Social, Estado Desenvolvimentista e Protecionista e o Estado Comunista.

Após a crise do Estado Liberal, a ideia de que o Estado tinha um papel de intervenção no mercado e meios de produção voltou a florescer e essa crescente responsabilidade levou ao crescimento excessivo da administração pública nas áreas da regulação, nos planos social e empresarial o que por sua vez acarretou o aumento da carga tributária e o aparelhamento dos quadros de servidores públicos. Esta expansão estatal teria acarretado em última análise a ineficiência do

Estado em atender às necessidades dos cidadãos, entendidos como clientes. Esta ineficiência trouxe a necessidade de reforma, que segundo o autor culmina na elaboração de um plano para a implementação da administração pública gerencial.

Bresser Pereira (1995) abordou, entre outros, o tema das carreiras típicas e de Estado, e suas recomendações deram origem ao Plano Diretor, operacionalizado via emenda constitucional 19 de 1998. As atividades estatais foram divididas em dois grupos: atividades exclusivas do Estado, executadas pela cúpula da Administração e consistentes em legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas; atividades não exclusivas do Estado, que consistem nos serviços competitivos e atividades de apoio.

Os objetivos principais da administração pública gerencial, de acordo com Paes de Paula (2005), seriam:

(...) melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo o bom funcionamento dos mercados; assegurar a autonomia e a capacitação gerencial do administrador público; e assegurar a democracia por meio da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade. (PAES DE PAULA, 2005, p. 475)

Estes objetivos seriam alcançados, conforme afirmado por Bresser-Pereira (1995), simplificada e por meio da distinção entre a propriedade estatal, a pública não-estatal e a privada; do ajuste fiscal e reforma administrativa, e no desenvolvimento de instituições que tenham legitimidade na representação dos interesses comuns.

Analisando-se as ideias propostas por Bresser-Pereira, no contexto da Reforma do Estado posta em prática nos anos 90 torna-se claro, frente a uma análise contemporânea, que pouco de fato se atingiu na mudança da burocracia estatal. A administração pública é um setor que pode se apropriar de tecnologias e técnicas da administração privada, porém o Estado possui idiosincrasias que tornam essa adaptação um tanto quanto difícil.

Os indicadores econômicos e de desenvolvimento social, apesar de terem melhorado sensivelmente desde o início do projeto de reforma gerencial, ainda apresentam níveis insuficientes, provocando certo desapontamento e desilusão em relação aos resultados práticos da reforma gerencial para a vida em sociedade.

Outro aspecto a ser levantado em crítica à visão da administração pública gerencial defendida pelo texto-base é o possível insulamento do núcleo estratégico do Estado, sendo esta visão apresentada como proposta centralizadora de decisão, concentrando o poder de elaboração de políticas públicas no núcleo das atividades exclusivas do Estado, conforme conceituado por Bresser Pereira. Sendo assim, a participação popular e também das esferas inferiores dos servidores públicos seria bastante limitada, cabendo a estes apenas a execução das políticas decididas pela alta administração.

Também cabe destacar, a título de alternativa às propostas da administração pública gerencial, a possibilidade de se enxergar a organização estatal por meio de um prisma não mercadológico, colocando o interesse dos cidadãos em primeiro plano, acima da eficiência e corte de custos, pensando toda a forma de organização estatal por meio de um paradigma diferenciado, utilizando-se de ferramentas tais como cooperativas, orçamentos participativos, democracia direta entre outras, visando maior aderência popular na elaboração de políticas públicas e na gestão governamental.

De um lado, as deficiências e desafios já foram amplamente apontados na literatura, por outro, porém, as soluções não são tão simples assim. A principal questão que surge é como compatibilizar a flexibilidade necessária à moderna gestão de pessoas, a necessidade de tratamento diferenciado aos colaboradores, baseado no mérito, com o engessamento legal e institucional que permeia o serviço público? Nesse contexto surge o questionamento de como implementar um processo de avaliação de desempenho efetivo no contexto da Administração Pública? Será possível compatibilizar a realidade do princípio da estrita legalidade – que só permite ao administrador realizar condutas previstas em lei –, com a necessária flexibilidade para tratar de forma diferente os colaboradores, de acordo com seu desempenho?

Propõe-se assim uma nova reforma da Administração Pública nacional, centrada nas pessoas – em dois aspectos –, focada nos servidores públicos, encarados como principais ativos do Estado brasileiro, bem como no povo brasileiro, do qual emana todo o poder e cujo interesse deve ser o que baliza todas as ações estatais.

2.2.2 *Accountability* e Transparência

Atualmente vê-se uma cobrança social cada vez mais forte, por parte da sociedade em geral, do bom emprego dos recursos públicos, bem como da prestação de um serviço público de qualidade à

população como um todo. Até pouco tempo atrás, a Administração Pública era encarada como um meio hermético, tendo o povo em geral pouco ou nenhum acesso ao seu funcionamento interno, muito menos possibilidade de cobrar efetivamente ações concretas.

Porém há uma crescente preocupação do Governo frente ao fornecimento de maior transparência à população, como visto na entrada em vigor da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), conhecida como a Lei de Acesso à Informação, que disciplina diversos mecanismos de transparência pública, entre os quais merece destaque o amplo acesso da população a qualquer documentação e informação, desde que não considerada sigilosa, inclusive as remunerações de todos os servidores públicos, dos três poderes e de todas as entidades federativas. Bem como com a tentativa de construir órgãos públicos em sintonia com temas da moderna Administração, que operem de maneira eficiente, eficaz e efetiva, produzindo mais com menos, e atendendo melhor aos anseios da população pagadora de impostos.

Deste modo, torna-se clara a função primordial que uma organização eficiente e moderna da gestão de pessoas assume no contexto da Administração Pública, mobilizando os servidores a desempenhar todo seu potencial de excelência, com vistas a um melhor atendimento do interesse comum, adequando-se ao moderno paradigma de gestão de pessoas no serviço público, fornecendo um ambiente propício para os colaboradores agregarem valor às instituições, assumindo uma postura ética, responsável e produtiva.

Atentar para as transformações e necessidades pessoais e grupais, gerir o potencial humano e investir em pesquisas e políticas que se preocupem com os colaboradores das instituições da Administração Pública, em última análise trará benefícios a toda a sociedade, visando à consecução do bem comum e à excelência na prestação de um serviço público efetivamente de qualidade.

No fundo, o progresso e desenvolvimento de uma nação passam obrigatoriamente pela Administração. Como lecionava Peter Drucker, não existem países ricos e pobres, mas países bem administrados e países mal administrados.

A Constituição da República, de 1988 (BRASIL, 1988), expressa a relevância do tema da Administração Pública, ao reservar-lhe um capítulo em especial. Em seu artigo 37, a CF/88 (BRASIL, 1988) preceitua serem princípios administrativos a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Porém, para tais princípios deixarem de ser letra-morta e encontrarem real concretude, vindo ao encontro dos anseios sociais por um Estado mais responsável e eficiente, faz-se necessária uma ampla reforma administrativa no aparelho estatal, com vistas a compatibilizar as

necessidades de flexibilização das práticas de gestão de pessoas com o embasamento legal que rege a situação do servidor público. E, para o atingimento desse estado de excelência, o servidor público há de ser o centro da atenção, tendo assim os temas da moderna gestão de pessoas fundamental importância no processo de engrandecimento de nosso país.

2.3 Avaliação de Desempenho

No contexto de modernização do serviço público, balizado pelos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, a avaliação de desempenho surge como ferramenta fundamental com vistas a atacar a inércia e o garantismo proporcionados pela estabilidade a diversos servidores. Estes por vezes em consonância com o exposto pelo trabalho de Pires e Macêdo (2006), apoiam-se em relações paternalistas para desempenharem suas atividades com o mínimo de esforço, garantindo sua remuneração fixa todo mês.

Pontes (2010), define avaliação de desempenho como sendo:

[...] uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”. (PONTES, 2010, p.26)

Destaca-se da definição exposta anteriormente a ideia de contrato entre o colaborador e a organização, havendo assim a existência de uma relação de mútuo compromisso previamente estabelecido entre os dois sujeitos. O servidor oferece à instituição sua força de trabalho e *expertise* e recebe em troca sua remuneração e outros aspectos intangíveis, tais quais a satisfação intrínseca no trabalho, reconhecimento profissional *status* etc.

Chiavenato (2004), reiterando esta ideia, emprega a avaliação de desempenho como sendo “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.” (CHIAVENATO, 2004, p. 223)

A avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho. Esta ferramenta avalia a capacidade do indivíduo, em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. (PONTES, 2010, p. 27)

Cabe destacar também este processo avaliativo como sendo um meio privilegiado de localização e identificação de problemas de supervisão e gerências, integração e adequação de pessoas aos seus respectivos cargos, carências de treinamento, bem como, desta forma também surgindo como insumo de elaboração e delineamento de programas com vistas a sanar tais deficiências. Também ressalta-se o papel da avaliação de desempenho em mostrar ao colaborador o que se pensa do seu trabalho e da sua contribuição à organização e aos clientes, fornecendo assim valioso *feedback*. (CHIAVENATO, 2004)

Pontes (2010) elabora acerca de conceito similar, a avaliação de potencial, que “tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho. Esta ferramenta avalia a capacidade do indivíduo, em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões.” (PONTES, 2010, p. 27)

Pontes, (2010) apresenta os seguintes pontos fracos da avaliação de desempenho, na verdade representando consequências negativas de um processo avaliativo levado a cabo sem os devidos cuidados técnicos:

1. Quando os subordinados veem a avaliação de desempenho como uma situação de retribuição ou castigo pelo desempenho passado.
2. Quando os avaliadores se focam mais na elaboração e preenchimento dos formulários do que a avaliação crítica e objetiva do desempenho.
3. Quando os avaliados enxergam a avaliação de desempenho como algo negativo. A arbitrariedade torna o processo contraproducente.
4. Quando o feedback do avaliador conduz uma reação negativa do avaliado.
5. Quando a avaliação de desempenho não acarretar nada e não agregar valor a ninguém.

3 Diagnóstico, Método e Análise

3.1 Diagnóstico da situação atual

O processo de avaliação de desempenho no âmbito da Polícia do Senado pode ser descrito de maneira sucinta como um procedimento burocrático, apenas uma formalidade necessária, sem impacto algum na vida funcional do servidor, sua remuneração, benefícios etc. Conforme relatos de gestores que serão vistos a frente, a avaliação de desempenho é praticamente invariável, com os colaboradores se posicionando no extremo superior da escala em quase todos os fatores de avaliação.

3.2 Método de abordagem

Para a consecução dos objetivos do presente trabalho, valeu-se de entrevistas com gestores da Polícia do Senado, responsáveis pela avaliação de desempenho de seus subordinados, bem como da observação participante das rotinas de avaliação de desempenhos praticadas no âmbito da referida instituição. Também mostrou-se fundamental à contextualização e delimitação da situação presente a análise documental dos normativos relacionados à avaliação de desempenho, gratificação de desempenho, plano de cargos e demais documentos relacionados ao tema em tela.

O escopo do trabalho limita-se à área de abrangência da Secretaria de Polícia do Senado, devido a ser um setor *sui generis* em toda a estrutura administrativa do Senado Federal, logo, necessitando de uma avaliação de desempenho também diversa daquela adotada às demais áreas da Casa. Tal limitação de escopo também visa a tornar o trabalho mais factível, devido à complexidade da estrutura do Senado Federal, não sendo possível de ser abrangida ao longo deste trabalho.

3.3 Registro das observações e análises

Para o procedimento de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório na SPOL é utilizado um formulário padrão, aplicado nos outros setores do Senado, que, conforme pode ser visto no Apêndice, divide-se em fatores, conforme apresenta-se abaixo:

- Assiduidade
 - Presença
 - Pontualidade

- Disciplina
 - Aparência Pessoal
 - Polidez
 - Cumprimento de ordens/normas
- Iniciativa
 - Aprendizado no trabalho
 - Interesse
 - Tomada de decisão
- Produtividade
 - Qualidade no trabalho
 - Conhecimento no trabalho
 - Rendimento no trabalho
- Responsabilidade
 - Amadurecimento Profissional
 - Dedicção
 - Rapidez no Trabalho

Também merece destaque na atual situação de avaliação de desempenho do Senado para fins de corroborar a Gratificação de Desempenho. Ocorre que, desde o ano de 2010 todos os servidores do Senado recebem um mesmo percentual relativo à gratificação de desempenho, não tendo sido realizada ainda nenhuma avaliação.. A Lei Nº 12.300, DE 28 DE JULHO DE 2010 (BRASIL, 2010), em seu. Art. 9º preceitua que:

Art. 9º Fica instituída a Gratificação de Desempenho, correspondente ao percentual de, no mínimo, 40% (quarenta por cento) e, no máximo, 100% (cem por cento), incidente sobre o vencimento básico do cargo ocupado pelo servidor, corrigido pelos

fatores de que trata o Anexo III desta Lei, de acordo com critérios e procedimentos a serem estabelecidos por Resolução do Senado Federal. (Vide RSF nº 69, de 2012)

§ 1o A Resolução a que se refere o caput deste artigo, a ser editada no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, poderá fixar percentuais mínimos e máximos de Gratificação de Desempenho em razão das atividades exercidas em cada área, da avaliação de desempenho funcional e do atingimento de resultados.

§ 2o Até o prazo previsto no § 1o, a gratificação será paga em seu percentual mínimo, e, não sendo editada essa Resolução e enquanto perdurar tal condição, o percentual de gratificação de desempenho a ser aplicado a partir de 1o de janeiro de 2011 será de 60% (sessenta por cento). BRASIL (2010)

A Resolução citada no caput do artigo foi publicada, sendo a RESOLUÇÃO Nº 69, DE 2012. (BRASIL, 2012), que estabelece o procedimento avaliativo de desempenho, bem como os critérios a serem usados em tal avaliação, quais sejam:

FATORES DE HABILIDADE	
QUALIDADE	Realiza os trabalhos de forma adequada à finalidade a que se destinam e toma as providências necessárias para evitar a reincidência de erros e contribuir para a melhoria contínua. Cumpre as normas e os procedimentos estabelecidos pela legislação e pelo Senado Federal no que se refere à conduta e ao desenvolvimento das atribuições do cargo e do posto de trabalho. Dispõe-se à colaboração aberta com os demais membros da equipe de trabalho para a consecução dos trabalhos de responsabilidade conjunta da equipe.
PRODUTIVIDADE	Realiza os trabalhos a si atribuídos com tempestividade, na quantidade demandada, sem prejuízo da qualidade, contribuindo para a obtenção dos resultados da unidade.
FATORES DE CONHECIMENTO	
DESENVOLVIMENTO	Conhece os métodos, as técnicas e as atitudes imprescindíveis à realização do trabalho que lhe é encomendado. Investe na aprendizagem contínua para aprimorar seus conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos. Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento de pessoas, o aperfeiçoamento de atividades ou a realização dos objetivos da unidade e da organização, e estimula as equipes subordinadas ou parceiras a

	<p>fazer o mesmo.</p> <p>Participa, dentro e fora das atribuições habituais do cargo, das iniciativas de produção e disseminação do conhecimento promovidas pelo Senado Federal, como professor, coordenador, instrutor, tutor ou autor de conteúdos.</p>
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	<p>Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento de pessoas, o aperfeiçoamento de atividades ou a realização dos objetivos da unidade e da organização, e estimula as equipes subordinadas ou parceiras a fazer o mesmo.</p> <p>Participa, dentro e fora das atribuições habituais do cargo, das iniciativas de produção e disseminação do conhecimento promovidas pelo Senado Federal, como professor, coordenador, instrutor, tutor ou autor de conteúdos.</p>
FATORES DE ATITUDE	
INOVAÇÃO	Desenvolve, propõe e conduz a implantação de produtos e métodos inovadores que contribuam para a melhoria do desempenho da unidade e da organização.
INICIATIVA	<p>Desenvolve e propõe soluções consistentes para problemas enfrentados em situações de trabalho.</p> <p>Antecipa as solicitações da chefia na solução de problemas e adota comportamentos proativos que vão além de suas atribuições diretas e que contribuem para o desempenho da unidade.</p>
FOCO NO CLIENTE	<p>Identifica e atende as necessidades e expectativas dos clientes de sua unidade e processos de trabalho, orientando sua atuação para otimizar esse atendimento.</p> <p>Avalia sistematicamente a satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos, reorientando suas práticas e atividades em função dessa avaliação.</p>
FATORES GERENCIAIS	
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	<p>Administra conflitos na equipe de trabalho, de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas. Auxilia os componentes da equipe na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação e incentiva-os a aprimorar suas competências.</p> <p>Fornecer aos subordinados e aos pares informações objetivas que contribuam para a melhoria de seu desempenho, de maneira tempestiva, franca e construtiva.</p> <p>Reconhece, celebra e divulga na unidade os resultados obtidos e as contribuições relevantes dos colaboradores.</p>
GESTÃO DE CLIENTES E RESULTADOS	Planeja e organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos da unidade e da equipe, estabelecendo prioridades consistentes com as necessidades principais

	<p>dos clientes e a disponibilidade dos recursos.</p> <p>Adota tempestivamente e de forma conclusiva as decisões de sua alçada.</p> <p>Identifica e atende as necessidades e expectativas dos clientes de sua equipe, orientando sua atuação e suas decisões para otimizar esse atendimento.</p> <p>Avalia sistematicamente a satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos, reorientando suas práticas e atividades em função dessa avaliação.</p>
--	---

Fonte: BRASIL (2012).

Posteriormente, o Ato da Mesa 19 de 2013 (BRASIL, 2013), institui o início da avaliação de desempenho para efeitos remuneratórios no Senado Federal no dia primeiro de julho de 2013. Por fim, o Ato da Mesa 20 de 2013 (BRASIL, 2013) revoga o Ato da Mesa anterior, que dizia respeito à data de início da avaliação de desempenho.

Deste modo, a situação atual é que a avaliação de desempenho para efeitos remuneratório inexistente no Senado Federal, ao mesmo tempo em que todos os servidores recebem a mesma porcentagem da Gratificação de Desempenho, no valor de 60% de seu respectivo vencimento básico, o que constitui-se em um fato que dá ensejo a diversas críticas. Há de se questionar a própria essência da Gratificação de Desempenho, o porquê de sua existência, visto que todos os servidores são recompensados da mesma maneira, independentemente de seu desempenho.

Sendo assim, tendo sido tecidas as diversas considerações pertinentes à avaliação de desempenho para fins remuneratórios no âmbito do Senado Federal, constatando-se em última análise sua inexistência, o restante deste Relatório terá como foco a avaliação para fins de estágio probatório no âmbito da Polícia do Senado.

Além da análise documental, dos normativos internos do Senado Federal, foram realizadas duas entrevistas não-estruturadas com gestores da Polícia do Senado, responsáveis pela avaliação de seus subordinados.

Da análise do conteúdo das entrevistas cabe salientar a fala do gestor X, que afirma proceder à avaliação de desempenho sem muitos critérios objetivos, levando em conta o avaliado como um todo, e seu desempenho geral nas atividades laborais cotidianas. O mesmo entrevistado também expressou certa insatisfação com a forma com que o procedimento avaliativo é realizado no âmbito da Polícia do Senado; segundo ele, a maioria dos chefes atribui nota máxima a todos os subordinados, não

realizando desta forma uma mensuração justa de suas habilidades, até mesmo desta forma prejudicando aqueles que tentam fazer uma avaliação mais rigorosa, pois, ao proceder assim, seria vistos como excessivamente rígidos, “carrascos”, etc.

O gestor Y salientou que acredita que o processo de avaliação de desempenho é uma questão meramente formal, “burocrática”. Afirmou também que qualquer problema enfrentado com o subordinado é resolvido “ali mesmo”, com uma conversa informal, demonstrando assim certo descaso com o procedimento avaliativo institucionalizado.

As entrevistas com os avaliadores, aliadas à vivência e observação pessoal do pesquisador, demonstram claramente um descompasso entre o que está positivado nas normas internas do Senado Federal e a maneira com a qual o procedimento avaliativo é realmente realizado. Destaca-se o papel da Gratificação de Desempenho, já explorado anteriormente, talvez trazendo desmotivação e descrédito aos gestores na efetividade do procedimento de avaliação. Desta forma, a avaliação de desempenho tende a ser encarada como mais uma obrigação formal, sem mais consequências palpáveis.

4 Proposta de Intervenção

4.1 Sugestões de aprimoramento

A principal mudança a ser proposta no presente esforço de trabalho é o tratamento diferenciado da avaliação de desempenho no âmbito da SPOL. A Polícia do Senado detém uma função precípua completamente diferenciada dos demais órgãos e estruturas do Senado Federal, sendo tal função por si mesma por muitas vezes de difícil mensuração, quase intangível.

Conforme depreende-se do ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 14, DE 2013 (BRASIL, 2013), veio alterar e consolidar as Partes II e III do Regulamento do Senado Federal, que tratam, respectivamente, do Regulamento Orgânico e do Regulamento de Cargos e Funções, as atribuições da Secretaria de Polícia do Senado são as que seguem no Art. 266 abaixo:

Art. 266. À Secretaria de Polícia compete garantir a segurança e integridade física de pessoas e do patrimônio no Senado Federal; assessorar a administração da Casa no exercício do seu poder de polícia; assessorar o Corregedor Parlamentar no exercício de suas atribuições ínsitas à Polícia do Senado Federal; dar apoio às Comissões Parlamentares de Inquérito, sempre que solicitado; participar da elaboração, execução

e gestão compartilhada da Política de Segurança Corporativa do Senado Federal aprovada pelo Comitê de Governança Corporativa e Gestão Estratégica e instituída pela Comissão Diretora; realizar o policiamento do edifício e dependências do Senado Federal, bem como as investigações dos crimes neles ocorridos e demais atividades típicas de segurança de autoridades e polícia legislativa; cumprir, em caráter privativo, os mandados de prisão, de busca e apreensão, as conduções coercitivas, a escolta de presos e de depoentes das comissões, quando estas diligências forem executadas nas dependências sob responsabilidade do Senado Federal; e executar outras atividades correlatas. (BRASIL, 2013)

Além da diferenciação de atribuições quando comparando-se com as demais estruturas administrativas do Senado Federal, a Secretaria de Polícia ainda conta com diferenças essenciais entre suas próprias subdivisões internas. Evidencia-se, da análise também do Art. 266 do ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 14, DE 2013 (BRASIL, 2013), as divisões interna corporis da Polícia do Senado:

§ 2º A Secretaria de Polícia tem os seguintes órgãos subordinados:

I – Diretoria Adjunta:

- a) Serviço de Policiamento;
- b) Serviço de Credenciamento;
- c) Serviço de Logística e Controle Operacional;
- d) Serviço de Treinamento, Tecnologia e Projetos;
- e) Serviço de Manutenção de Produtos Controlados;

II - Gabinete Administrativo;

III – Escritório Setorial de Gestão;

IV – Serviço de Inteligência Policial;

V – Serviço Central de Apoio Administrativo;

VI – Serviço de Prevenção de Acidentes e Segurança do Trabalho;

VII - Coordenação de Polícia de Investigação:

- a) Serviço Cartorário;
- b) Serviço de Suporte Judiciário e Correccional;
- c) Serviço de Investigação;

VIII - Coordenação de Proteção a Autoridades:

- a) Serviço de Segurança Presidencial;
- b) Serviço de Segurança de Dignitários;

- c) Serviço de Segurança de Plenários e Comissões;
- d) Serviço de Apoio Aeroportuário; (BRASIL, 2013).

Deste modo surge o mesmo questionamento elencado em relação ao Senado como um todo, acerca da efetividade de uma avaliação de desempenho unívoca a toda a Polícia do Senado, levando-se em consideração a multiplicidade de atividades desenvolvidas no âmbito desta Secretaria, que vão desde, por exemplo, o Serviço de Credenciamento, Serviço de Policiamento, Serviço de Logística e Controle Operacional etc.

Torna-se notória então a necessidade de individualização dos indicadores de desempenho para cada setor da Polícia do Senado, de outra forma correndo-se o risco de ou realizar-se uma avaliação por demais genérica, que de fato não tenha a sensibilidade suficiente para medir o desempenho nas atividades-kerne de cada setor, ou então, pior ainda, a avaliação de desempenho será realizada de maneira injusta, uniformizando a mensuração de colaboradores diferentes em essência, inclusive sendo estas dissimilaridades requisitos de sua atuação.

Além da individualização de indicadores, também é de fundamental importância a operacionalização destes, ao contrário do que se vê nos indicadores utilizados atualmente pelo Senado Federal como um todo. Fatores como “Amadurecimento Profissional”, “Aparência Pessoal”, “Dedicação” dentre outros, são um verdadeiro chamariz para a execução de avaliações personalistas, nas quais as preferências pessoais dos chefes podem impactar grandemente a neutralidade fundamental à consecução a contento do processo.

Deste modo, com vistas a combater a situação atual, ao mesmo tempo propondo alternativas, sugere-se um modelo de criação de indicadores de desempenho para cada setor específico da Polícia do Senado, processo este que seria levado a cabo com o envolvimento dos servidores que atuam em cada setor específico.

Primeiramente seria construída de maneira coletiva uma matriz de atividades realizadas por cada serviço da Polícia do Senado. Todos os servidores lotados em cada setor seriam entrevistados, solicitados a narrar as atividades que executam em seu cotidiano no trabalho, bem como deveriam indicar dentre aquelas atividades listadas, as que formariam o núcleo crítico de sua atividade. Ou seja, além de listar as atividades realizadas, os colaboradores seriam incentivados a apontar, dentre aquelas

quais as que seriam mais importantes, responsáveis pelo núcleo de seu trabalho, cuja execução seria mais relevante para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Com esta lista em mãos, após a participação de todos os servidores disponíveis de cada setor, o colaborador responsável pela implementação do modelo de avaliação de desempenho transformaria aquelas atividades consideradas críticas em indicadores de desempenho. Tal processo ocorreria de maneira individual, atividade por atividade, cada uma com seu indicador de desempenho específico e único.

Também, tendo-se em vista o entrave normativo atualmente vivido pelo Senado Federal em relação à implantação de uma Gratificação de Desempenho realmente funcional, que consiga remunerar de maneira diferenciada os servidores, de acordo com seu desempenho em serviço -, cabe sugerir formas não atreladas à remuneração para “premiar” o bom desempenho dos colaboradores.

Dentre estas iniciativas não remuneratórias merece cogitar a implantação de jornadas variáveis de trabalho, dispensando os servidores com melhor desempenho de alguns dias de trabalho, de acordo com a necessidade de serviço, ampliação do período de férias e outras iniciativas com vistas a oferecer folgas àqueles que se destacam na execução de suas atividades.

Outra forma de incentivo possível seria a preferência dada a servidores de alto desempenho para ações de treinamento – interno e externo – o que atuaria tanto como um reconhecimento ao colaborador pela sua dedicação, como também poderia gerar reflexos na própria absorção e aplicação dos conhecimentos e técnicas apreendidos durante a capacitação, visto que é de se esperar que um servidor com desempenho mais elevado consiga ter melhor aproveitamento e aplicação de novos conhecimentos aprendidos.

Porém, todas as iniciativas anteriormente expostas serão inócuas sem a sensibilização e dos gestores da importância da realização de um procedimento de avaliação de desempenho efetivo, bem como de seu treinamento e desenvolvimento técnico necessário para levar a cabo tal processo de maneira séria e profissional.

4.2 Limitações das ações

O presente estudo foi desenvolvido no bojo de uma observação-participativa do pesquisador, que é membro da instituição pesquisada e convive diuturnamente com os desafios e práticas de gestão

de pessoas no âmbito da Secretaria de Polícia do Senado Federal. Deste modo, pode-se citar , de maneira puramente empírica, como desafio, a própria cultura organizacional na referida Secretaria, avessa muitas vezes à procedimentos formais e à necessária sensibilização da importância de se utilizar ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria do ambiente organizacional.

CONCLUSÃO

Ao longo do presente Relatório foi possível descrever de forma sucinta o atual cenário de avaliação de desempenho no Senado Federal, tanto para fins de estágio probatório quanto para fins remuneratórios, representado pela Gratificação de Desempenho.

A partir desta descrição pôde-se perceber o atual descompasso entre a previsão legal de uma gestão baseada na avaliação e recompensa do desempenho superior e a realidade, de um percentual fixo de Gratificação de Desempenho para todos os servidores, independentemente da qualidade de suas atividades laborais realizadas.

Deste modo procedeu-se a uma análise mais específica, com foco na Secretaria de Polícia do Senado, incluindo entrevista com dois gestores, apresentando um cenário de não sensibilização à importância da avaliação de desempenho, situação que pode ser explicada pelo cenário institucional que fomentou o descrédito nesta ferramenta gerencial, devido a sua abrupta suspensão.

Levando-se em consideração todo este contexto, propôs-se um modelo sucinto de criação de indicadores de desempenho específicos para cada setor da Polícia do Senado, com a participação de todos os colaboradores, bem como a não indexação do desempenho à remuneração, mas a outras formas de incentivo, possíveis de serem implantadas no nível da discricionariedade do gestor, tendo-se em vista o constrangimento legal enfrentado no serviço público.

Atentar para o aspecto humano e social das relações de trabalho, inclusive em suas camadas profundas e inconscientes é aspecto fundamental em qualquer movimento de reforma e modernização institucional e administrativa. Aspectos arraigados ao imaginário popular relacionado ao serviço público, tais quais o patrimonialismo, desídia, descaso e ineficiência – que muitas vezes infelizmente são reais – têm de ser levados em conta e desconstruídos, para assim ser possível a criação de uma cultura organizacional renovada para o serviço público, focada nos princípios da eficiência, modernidade e meritocracia.

Deste modo uma real mudança da Administração Pública Nacional é capaz de emergir de uma quebra de paradigma, não apenas reformas pontuais e essencialmente estruturais, como tentado sem muitos resultados nos anos 90, mas sim de um foco distinto e bastante específico no aspecto humano do Estado Brasileiro, encarado em toda sua complexidade e diversidade, reflexo representativo de nossa própria Nação. Certamente grande parte desta iniciativa perpassa a questão da avaliação de desempenho, condição necessária à promoção de maior comprometimento e entrega de resultados pelos servidores público, bem como do favorecimento da meritocracia, valor essencial ao necessário salto de qualidade da administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. **Ato da Mesa Diretora nº 004**, de 2005.

BRASIL. **Ato da Comissão Diretora nº 15**, de 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. **Lei 12.527**, de 18 de novembro de 2011.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 1 de 1950**.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 6 de 1960**.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 59 de 2002**.

BRASIL. Senado Federal. **Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2005**.

BRASIL. Senado Federal. **Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013**.

BRASIL. **Lei 12.527**, de 18 de novembro de 2011. B

BRASIL **Lei Nº 12.300**, DE 28 DE JULHO DE 2010

BRASIL. Senado Federal. **Resolução Nº 69, DE 2012**.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: MARE, Cadernos MARE, n. 1, 1997. Disponível em<
<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>>. Acesso em: 10 agosto 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: campus 2004.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de Inteligência e Legislação Corelata**. Impetus, 2010.

GONÇALVES, Robson José de Macedo. **A Polícia do Senado Federal**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 670, 6 maio 2005 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/6683>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. Transaction Publishers, 2009.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: A base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LÓPEZ, Éder, Maurício. Polícia Legislativa do Senado Federal - Atribuições investigativas e de polícia judiciária em face da Constituição de 1988. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 47 n. 188 out./dez. 2010.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2011.

PAES DE PAULA, A. P.. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, n. 1, mar. 2005b . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 agosto de 2012.

PIRES, José Calixto de Souza, MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2006, vol.40, n.1, pp. 81-104. ISSN 0034-7612.

PONTES, Benedito, **Rodrigues**. **Avaliação de desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

SANTOS, José Gilmar Araujo. **Conhecendo a Polícia Legislativa Federal**. Jus Navigandi , Teresina, ano 12, n.1410, 12 maio 2007. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/9752>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

SILVA, E. C. C., SACOMANO, J. B., MENEGUETTI, J. L., **O Novo Papel do Trabalhador: uma análise da organização do trabalho**. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1999.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

WOOD, T. (Eds.) **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas/Coopers & Lybrand, 1995, p. 221-242.

APÊNDICE - Critérios de Avaliação de Desempenho do Senado Federal

Definições e critérios de avaliação		
1. ASSIDUIDADE		
1.1. Presença		
Nota	Título	Descrição
1	Acima de 5 faltas	
2	De 3 a 5 faltas	
3	De 1 a 2 faltas no trimestre	
4	Nenhuma falta no trimestre	
1.2. Pontualidade		
Nota	Título	Descrição
1	Acima de 5 atrasos	
2	De 3 a 5 atrasos	
3	De 1 a 2 atrasos no trimestre	
4	Nenhum atraso no trimestre	
2. DISCIPLINA		
2.1. Aparência Pessoal		
Nota	Título	Descrição
1	Inadequada	É descuidado no vestir-se e a sua apresentação deixa muito a desejar.
2	Razoável	Não se preocupa com a sua aparência, necessitando de algumas orientações.
3	Adequada	Veste-se de forma adequada ao trabalho, assumindo uma aparência agradável, distinta e discreta.
4	Irrepreensível	O servidor preza pela sua imagem, preocupando-se em vestir-se de forma compatível com as atividades desempenhadas.
2.2. Polidez		
Nota	Título	Descrição
1	Grosseiro	Faltam-lhe polidez e educação e não trata as pessoas de forma aceitável.
2	Mal educado	Deixa a desejar na sua forma de trabalhar e dirigir-se às pessoas.
3	Educado	Apresenta um nível de educação coerente com o ambiente de trabalho.
4	Muito educado	Obedece às regras da boa educação, apresentando condições de relacionar-se sempre muito bem com todos.
2.3. Cumprimento de ordens/normas		
Nota	Título	Descrição
1	Indisciplinado	Não aceita receber ordens, sendo sempre admoestado por não cumprir o que lhe foi solicitado; é um mau exemplo para os colegas.
2	Pouco disciplinado	Apresenta algumas falhas disciplinares e necessita de acompanhamento para o cumprimento de ordens, dando pouca importância às regras vigentes.
3	Disciplinado	Cumprir as ordens de forma a não causar problemas e age seguindo as regras disciplinares do órgão.
4	Bastante disciplinado	Está disponível a cumprir as ordens hierárquicas e preocupa-se em agir de acordo com as normas vigentes; é um exemplo para os colegas.
3. INICIATIVA		
3.1. Aprendizado do Trabalho		
Nota	Título	Descrição
1	Com dificuldades	Apresenta dificuldades no aprendizado e não consegue executar o que lhe foi ensinado. Está fadado a desempenhar o mesmo trabalho por incapacidade de aprender coisas novas.
2	Muito lento	Demanda muito tempo no aprendizado das tarefas, mesmo mostrando desejo de se instruir, necessitando de mais tempo para o aprendizado.
3	Sem dificuldades	Seu aprendizado é considerado normal, igual ao dos demais servidores, sem

		sobrecarregar o instrutor no treinamento.
4	Muito rápido	Sua facilidade de aprendizagem é espantosa, desenvolvendo atividades que lhe foram confiadas e, em alguns casos, melhorando a sua execução.
3.2. Interesse		
Nota	Título	Descrição
1	Totalmente desinteressado	Indiferente a tudo aquilo que executa, parece estar sempre desgostoso com as atividades que realiza.
2	Pouco interessado	Deixa sempre a desejar, pois é necessário que se desperte seu interesse pelo trabalho.
3	Sempre interessado	Mostra sua dedicação ao trabalho e demonstra gostar de executar suas atribuições.
4	Superinteressado	Seu nível de interesse pelo trabalho é muito grande e se destaca por procurar sair-se melhor do que os outros em tudo o que faz.
3.3. Tomada de Decisão		
Nota	Título	Descrição
1	É totalmente incoerente	Não decide e sua posição é, normalmente, de omissão, deixando as decisões para outras pessoas.
2	Indeciso	Teoricamente, pode tomar decisões, mas necessita de orientação para decidir pela melhor solução prática.
3	É coerente	Tem boas idéias para tomada de decisão em função do conhecimento dos recursos existentes em seu setor de trabalho.
4	É muito rápido e seguro	Tem um nível elevado de acertos em suas decisões e sabe escolher o momento exato para apresentar suas idéias.
4. PRODUTIVIDADE		
4.1. Qualidade no Trabalho		
Nota	Título	Descrição
1	Qualidade inaceitável	Faltam-lhe qualidades pessoais para melhorar a apresentação do seu trabalho.
2	É inconstante	A qualidade do seu trabalho é bastante irregular, pois precisa estar sempre supervisionado para que se tenha uma boa apresentação.
3	Boa apresentação	Realiza seu trabalho com atenção e cuidado; a qualidade apresentada é boa, tendo-se em vista os padrões estabelecidos.
4	Muito bem-feito	Mostra sempre um trabalho muito bem feito e dispõe de uma habilidade fora do comum para realizá-lo.
4.2. Conhecimento do Trabalho		
Nota	Título	Descrição
1	Desconhece totalmente	Não possui rendimento no trabalho, por desconhecer as tarefas ou por não desejar executá-las.
2	Ainda é inseguro	Precisa ser acompanhado para executar as tarefas que lhe são atribuídas, devido ao pouco domínio que possui do trabalho.
3	Conhece bem o trabalho	Pelo que apresenta, demonstra conhecer bem seu trabalho e pouco recorre à chefia para executar suas tarefas.
4	Tem total domínio	Capacidade de realizar suas atribuições com pleno conhecimento dos métodos e técnicas necessárias ao desempenho das tarefas bem como de orientar os colegas em suas dúvidas.
4.3. Rendimento no Trabalho		
Nota	Título	Descrição
1	Inadequado	Difícilmente consegue terminar o que começou; é deficiente no trabalho que executa.
2	Produção vagarosa	Seu ritmo de trabalho é lento e pode prejudicar os compromissos assumidos para apresentação dos resultados; precisa de supervisão constante.
3	Produz normalmente	Seu trabalho é realizado dentro dos padrões estabelecidos para seu cargo e não compromete os resultados esperados.
4	Rápido e produtivo	Possui grande eficiência na execução das suas atribuições, mesmo quando sobrecarregado.
5. RESPONSABILIDADE		
5.1. Amadurecimento Profissional		
Nota	Título	Descrição
1	Totalmente irresponsável	Faltam-lhe autocontrole e habilidade para desempenhar suas atribuições; é instável

		emocionalmente.
2	É imaturo	Apresenta um grau de imaturidade que pode trazer problemas, necessitando de acompanhamento por parte da supervisão.
3	Não compromete	Sua conduta não gera problemas de ordem pessoal, sendo compatível com o cargo que ocupa.
4	Totalmente ajustado	Sua personalidade evidencia ser uma pessoa amadurecida, ajustada para o trabalho e com grande equilíbrio emocional, por mais grave que seja a circunstância.

5.2. Dedicção

Nota	Título	Descrição
1	Não dedicado	Não tem interesse em nada do que faz, faltando-lhe seriedade e preocupação em se desenvolver profissionalmente.
2	Moderadamente dedicado	Demonstra pouco interesse em cumprir as suas obrigações e em aproveitar as oportunidades de desenvolvimento profissional.
3	Dedicado	Cumprir suas obrigações profissionais de acordo com o esperado; aproveita as oportunidades para seu aperfeiçoamento profissional.
4	Totalmente dedicado	Desempenha suas funções muito acima do esperado e está atento a todas as oportunidades que surjam para o seu crescimento pessoal.

5.3. Rapidez no Trabalho

Nota	Título	Descrição
1	Totalmente parado	É bastante lento a ponto de não conseguir atingir os resultados desejados; compromete a execução dos trabalhos.
2	Ritmo inconstante	Seu ritmo de trabalho é variado, oscilando entre lentidão e rapidez,; sempre é lembrado de que precisa ser mais rápido na execução de seus trabalhos.
3	Desenvolve normalmente	Seu nível de rapidez é suficiente para a execução das tarefas que lhe são confiadas e seu ritmo de trabalho não causa problemas.
4	Muito rápido	É muito mais rápido do que seus colegas quando executa as atribuições e jamais compromete a chefia por atrasos nos resultados esperados.

Conceito final

Pontuação	Classificação	Nível de Desempenho
160 - 188	Superior	Muito acima do esperado
132 - 159	Normal superior	Pouco acima do esperado
104 - 131	Normal	Dentro do esperado
76 - 103	Inferior normal	Pouco abaixo do esperado
47 - 75	Inferior	Muito abaixo do esperado